

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



Подписные индексы
по каталогу «Роспечать»:
72034, 71851, 80933



Подписные индексы
по каталогу
«Почта России»:
99723, 99591

№ 2 2016



Ольга Харитоновна



Елена Гордина



Алексей Поляков



Алена Коваленко



Оксана Лындина

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

№ 19
(382)

2016 г.

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

МАЙ



Oh-Hyun Kwon



Tim Cook



Sundar Pichai



Elon Reeve Musk



Mark Elliot Zuckerberg



Priscilla Chan



Priyanka Chopra



Малала Юсуфзай



Ren Zhengfei



Цзинь Лицунь



Notch

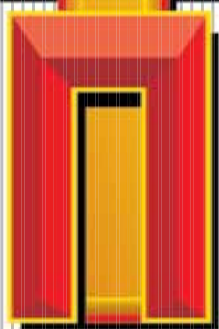


Ted Sarandos

100 самых успешных людей

100 САМЫХ УСПЕШНЫХ ЛЮДЕЙ

Главная тема номера:



Владимир Алистархов

Что изменится в правоотношениях работодателей и CEO?

Надежда Мюганен

Обычно топы юридически хорошо подкованы

Оксана Вражнова

Работодатели уже давно «не танцуют» перед топами

Сергей Слесарев

Иностранные топы — легко ли уволить?

Владимир Петров

Индивидуальные предприниматели и увольнения: споры

Светлана Дубинская

Локальные нормативные акты: применение и возможности оспаривания

Николай Яковлев

Из отпуска по уходу за ребенком в суд



Владимир Алистархов



Надежда Мюганен



Оксана Вражнова



Сергей Слесарев



Светлана Дубинская

Проектируя бизнес: Как захватить рынок, адаптируясь к переменам. Опыт Coca-Cola

Дэвид Батлер, Линда Тишлер



Далеко не каждый бизнес умеет масштабироваться, сохраняя при этом гибкость. Тем не менее, чтобы быть успешными в наше время, компаниям приходится учиться сочетать эти два, казалось бы, несочетаемых процесса. Автор книги, главный дизайнер Coca-Cola Дэвид Батлер рассказывает о том, как он и его команда смогли преобразовать эту огромную компанию, «научив» ее сочетать рост, продуктовую диверсификацию и гибкость, необходимую для учета нюансов разных рынков.

Основой всех преобразований стал дизайн, понимаемый как гармоничное единство всех элементов бизнеса, будь это внешний вид бутылки кока-колы, управленческие процедуры или интерфейсы, при помощи которых покупатели взаимодействуют с компанией.

Книга будет интересна не только руководителям больших компаний. Умение быть гибкими должно сохраняться в любом бизнесе, и руководителям всегда надо быть начеку и ловить момент, когда компания стала слишком бюрократичной и сложной: это может помешать росту.



ВАИЛЬ ГОНИМ, египетский учёный в области информатики, директор по маркетингу Google на Ближнем Востоке и в Северной Африке, родился 23 декабря 1980 года в Каире, но детство провел в Объединенных Арабских Эмиратах.

После окончания Каирского университета в 2004 году получил степень бакалавра по специальности компьютерная инженерия, а позже, в 2007 году в Каире — степень МДА по маркетингу и финансам в Американском университете.

Свою трудовую деятельность начал с 2002 года и в течении трех лет работал в компании Gawab, обеспечивающей сервис электронной почты, затем три года, управляя командой портала Mubasher.info, работал в области рынка капиталов — по перераспределению свободных капиталов и их инвестированию в различные доходные финансовые активы. В 2008 году продолжил свою карьеру в компании Google Egypt — региональным менеджером по продуктам и маркетингу на Ближнем Востоке и в Северной Африке, а затем в 2010 году — в той же компании Google, но в дубайском офисе — директором по маркетингу на Ближнем Востоке и в Северной Африке. Ваиль Гоним, будучи администратором страницы в Facebook, использовал ее для координации акций протеста в Египте и после массовых беспорядков он исчез из поля зрения, возможно арестован, и только по требованию «Международной амнистии» от 6 февраля, египетские власти раскрыли местонахождение Гонима и освободили его.

Гоним стал одним из организаторов революции в Египте, и в 2011 году получил всемирную известность как ее активист. По версии американского журнала Time Ваиль Гоним внесен в ежегодный рейтинг «100 самых влиятельных людей мира», как личность в борьбе за демократию в Египте.

Модератор рубрики
Абол Римма

стр. 6

Везучий человек чист внутри, он по жизни идет с чистыми и хорошими помыслами. Если человек знает, что ему нужно, ведет себя порядочно, то Вселенная ему будет посылать возможности для претворения его идей, и у него будет это успешно получаться...



Ольга Харитонова

стр. 22

Если промышленный шпионаж начался «за здоровье», т.е. с предложения сотруднику определенного денежного вознаграждения, то все равно закончится «за упокой», т.е. шантажом за уже полученную сумму...



Елена Гордина

стр. 10

Абсолютная глупость — заставлять всех работать по единой, когда-то выработанной схеме, потому что мир меняется, все эволюционирует. И придерживаться старых традиций — это бред...



Алена Коваленко

стр. 16

Произошла оптимизация на 45% бизнес-процессов, при этом значительно улучшен уровень HR сервиса, а вероятность ошибок при оформлении полисов сведена к нулю...



Евгения Чернышева

стр. 45

стр. 72

Есть нечто более важное, чем стремление сделать себе имя, если вы действительно хотите добиться перемен. Секрет в том, чтобы заручиться общей поддержкой, иными словами — добиться, чтобы все сотрудники компании захотели двигаться в одном направлении...

Ксения Милкина

Кто-то каждый день меняет рубашки от Brioni, кто-то может позволить себе ходить по офису без галстука, подчеркивая таким образом свою «близость к народу» и «демократичность»...



Алексей Поляков

стр. 51

Методам мотивации, как старым, так и новым, а особенно новым методам, следует уделять особое внимание. К новым методам мотивации подход должен быть как в медицине. Отталкиваться следует от главного принципа «не навреди»...

Елена Балашова

Учредители: ООО «Журнал «Управление персоналом», Аудит-БО'С.
 Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати.
 Свидетельство о регистрации № 014185 от 30 октября 1995 г.

Главный редактор:
 Гончарова Надежда

Редакционная команда:
 Лапинский Влад, Паничкина Оксана,
 Зенирова Саша, Яковлева Наталья,
 Федюкова Светлана, Юрова Алена,
 Кахраман Екатерина, Андриенко Игорь,
 Белова Ася, Кочетков Павел (редактура),
 Марычева Валентина (иллюстрации),
 Дегнер Оксана (дизайн-студия),
 Москвичев Петр (сайт), Матюшина Наталья,
 Липатова Ольга (печать),
 Митряков Андрей (логистика).

Юридическая поддержка:
 заслуженный юрист РФ
 Бродский И.

Отдел оптовых продаж:
 Обведова В.

Подписка: по каталогу «Роспечать»
 (подписной индекс 72034).

Адрес редакции: 117036, Москва, а/я 10.
 E-mail: tp@top-personal.ru.
 www.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.


Основатель журнала
 «Секретарское дело» Кузнецова Т.



Подписано в печать
 28 февраля 2016 года.
 Формат 60x90 1/8.
 Печать офсетная.
 Бумага офс. № 0067-14.
 Тираж 12 000 экз. Печ. л. 19.
 Заказ № 60-16.
 Отпечатано в полном соответствии
 с качеством предоставленного
 электронного оригинал-макета



Возрастает ли сегодня роль помощника руководителя или его функции заменяет софт?

Эту тему  обсудит с экспертами в новом номере, но однозначно — чем разнообразнее знания помощника, тем мощнее его поддержка.

**Александр Гончаров,
главный редактор
ИД «Управление персоналом»**

МЕНЕДЖМЕНТ

«Везунчики» вокруг нас: феномен менеджмента 6

Ольга Харитонова

ЗА РУБЕЖОМ

«Жемчужины» разного психотипа вместе не приживаются 10

Алена Коваленко

ДМС

Автоматизация = оптимизация 15

Оксана Лындина

ПРОМЫШЛЕННЫЙ**ШПИОНАЖ**

Изменения в поведении сотрудника – сигнал? 22

Елена Гордина

ПРОФЕССИЯ

Офис или Фриланс? Опыт из первых рук 28

Ольга Васильева
Ирина Шуфарова
Елена Сафронова
Виктория Пивкина

РАЗВИВАЙСЯ ИЛИ УМРИ

Длинная дорога в «дюнах» 33

Анна Сухарева

Проектируя бизнес. Как захватить рынок, адаптируясь к переменам. Опыт Соса-Cola 45

Ксения Милкина

МОТИВАЦИЯ

Новые методы мотивации персонала ... 51

Елена Балашова

САМЫЕ БОГАТЫЕ

Когда деньги обходятся слишком дорого .. 56

Алена Жильцова

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Увидеть решение. Визуальные методы управления бизнесом 60

Дэвид Сиббет

ДРЕСС-КОД

Сетевые компании любят дресс-код .. 72

Алексей Поляков

Дресс-код в России 76

Белла Вениаминова

«ВЕЗУНЧИКИ» ВОКРУГ НАС: ФЕНОМЕН МЕНЕДЖМЕНТА

Основатель «Маусита электрик» заявил, что он лично принимал на работу только «везунчиков» из кандидатов. Он находил их часто по резюме.



**Ольга
Харитоновна**

Опираясь на Ваш опыт, что понимать под термином «везунчик»? Насколько это для Вас странное замечание бизнесмена?

— Людей, которым везет, пожалуй, немало. Принято считать, что им всё легко даётся — за что ни берутся, всё получается. А по факту это скорее сочетание стремления и возможностей. Везунчик — не тождественен халявщику. Для меня везунчик — это тот, кто может управлять своей карьерой. Когда ты видишь, что человек после окончания ВУЗа последовательно «набирает обороты» в рамках компании, меняя одну должность на другую, более высокую или, как пример, меняет бизнесы, но при

этом сохраняет тенденцию на карьерный рост, ты понимаешь — человек поймал волну удачи.

В моем понимании везение связано с харизмой и идейностью. У везунчиков светлая голова, которая помогает им пользоваться возможностями, которые предоставляет жизнь. В моей жизни был мой непосредственный руководитель, который был самым успешным переговорщиком из всех, кого я встречала. Я считаю его везунчиком, потому что человек может делать деньги без добавленной стоимости. И тогда ты ощущаешь, что проекты, которые ему идут в руки, буквально сыпятся сверху. Но, прежде всего, этот человек

сделал себя сам. Когда многие учились в университетах, грызя гранит науки, он уже работал в крупных компаниях, получая мощный опыт. И каждая его позиция была выше и лучше. У него была цель — иметь свой бизнес, для чего он и получал опыт во многих крупных компаниях. И у него все получилось. Так что везение — это сочетание силы воли, целеустремленности и возможностей, которые дает жизнь.

рьезная внутренняя работа.

Везучий человек чист внутри, он по жизни идет с чистыми и хорошими помыслами. Если человек знает, что ему нужно, ведет себя порядочно, то Вселенная ему будет посылать возможности для претворения его идей, и у него будет это успешно получаться. Я не верю, что можно стать везунчиком, лишь соблюдая посыл «я буду стараться жить правильно, и у

Сколько везунчиков обычно бывает в нормальной компании, департаменте?

— Назвать количество везунчиков для одной компании почти невозможно, учитывая, что сейчас мы наблюдаем в России развитие малого бизнеса, где везунчик создает бизнес и лидирует, а опытные специалисты и эксперты доводят проект до стабильных результатов. В такой ситуации везунчиком будут

ВЕЗЕНИЕ — ЭТО СОЧЕТАНИЕ СИЛЫ ВОЛИ, ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТИ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ, КОТОРЫЕ ДАЕТ ЖИЗНЬ

Часто к таким людям другие испытывают зависть, но у меня лично по отношению к ним возникает лишь одна эмоция — восхищение. Кому-то сложнее даются многие вещи, но везунчик получает то, что хочет, если правильно идет к цели. А кому-то кажется, что таким людям откуда ни возьмись сыпется с неба манна небесная. Но это только кажется, когда смотришь со стороны. Наша жизнь состоит из разных элементов, и люди видят конкретную картинку, достижения. Они не знают, что все достижения везунчикам не так легко даются — за этим стоит се-

меня тогда появятся возможности». Скорее ты стараешься, действуешь, идешь к своей цели, соблюдая при этом экологичные, уважительные отношения с подчиненными, руководителями — и тогда все получается. Некоторые декларируют экологичность отношений, но сами их не соблюдают. Далеко не все люди, которые увлекаются в бизнесе модными вещами, обучаются и внедряют их, становятся успешными. Чтобы нести философию успеха, везения, нужно ей жить самому — такой подход должен быть органичным, внутренним.

считать того собственника, кто в максимально короткий период смог добиться успеха.

А что будет с компанией, если в ней собрать только везунчиков?

— Стремиться создать команду из везунчиков — это интересная живая идея, но при этом довольно утопичная в рамках российского бизнеса. Как правило, везунчики — это люди высоких амбиций. Они ставят цели и достигают их. Чаще я встречала таковых среди ТОП-менеджмента или собственников компаний. По-

этому, чтобы компания эффективно развивалась и была успешной, должны быть и те, кто придумывает инновации, и те, кто их внедряет.

Если в компании только везунчики — это слишком большое сосредоточение амбициозных людей, что не очень хорошо для корпоративной культуры. Хотя все зависит от бизнеса. Если это маленький местечковый биз-

нес, нацеленный на девелопмент, то чем амбициознее и везучее люди, тем быстрее и лучше бизнес будет развиваться. Но после развития и прироста начинается период, когда нужно оптимизировать и людей, и бизнес-процессы, и отношения с рынком. Поэтому на стартапе везунчики — это здорово. А если говорить о стабильном развитии, стратегии, понятных результатах, здесь нужны

танкисты — люди, в которых мы уверены и здесь, и сейчас, и через год. Везунчики — это люди, которые быстро насыщаются информацией в одном бизнесе, и им нужно что-то новое. Это люди больших челленджей, которые ставят цели и достигают их. Они, как правило, не процессники, а работают на результат.

**ВЕЗУЧИЙ ЧЕЛОВЕК ЧИСТ ВНУТРИ, ОН ПО ЖИЗНИ ИДЕТ
С ЧИСТЫМИ И ХОРОШИМИ ПОМЫСЛАМИ.
ЕСЛИ ЧЕЛОВЕК ЗНАЕТ, ЧТО ЕМУ НУЖНО, ВЕДЕТ СЕБЯ
ПОРЯДОЧНО, ТО ВСЕЛЕННАЯ ЕМУ БУДЕТ ПОСЫЛАТЬ
ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ПРЕТВОРЕНИЯ ЕГО ИДЕЙ,
И У НЕГО БУДЕТ ЭТО УСПЕШНО ПОЛУЧАТЬСЯ**

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

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

«ЖЕМЧУЖИНЫ» РАЗНОГО ПСИХОТИПА ВМЕСТЕ НЕ ПРИЖИВАЮТСЯ

Дснователь «Маусита электрик» заявил, что он лично принимал на работу только «везунчиков» из кандидатов. Он находил их часто по резюме.



**Алена
Коваленко**

❏ Опираясь на Ваш опыт, что понимать под термином «везунчик»? Насколько это для Вас странное замечание бизнесмена?

— Давайте я приведу пример одного своего клиента — компании One2Team. Они производят программное обеспечение. Их стратегия найма персонала заключается в том, что они нанимают на работу исключительно «жемчужин» — так во Франции называют «звезд», «везунчиков». Как определяется «жемчужина»? С кандидатом проводится семь собеседований. Две встречи проводит рекрутинговая компания и пять — работодатель. Вплоть до того, что уже сам президент делает свой выбор. Почему так много собеседований? Потому что

им важно, чтобы их персонал был лучшим. Лучший персонал — это значит больше достижений по соотношению с основным конкурентом.

Чем хороши везунчики? Тем, что развитие бизнеса с ними происходит быстрее. В чем проблема? В том, что надо тщательно подбирать везунчиков. Я лучше буду называть их «жемчужины» — мне так привычнее. Жемчужина — это редкий кандидат, которого надо точно брать. Это, как правило, люди с сильным характером, сильные личности. Если их набирать по психологическому типуажу вразброс, то это будет создавать проблемы, конфликты. Если набирать по одному психологическому типуажу, то тогда воз будет ехать со

всей скоростью. А если нет, то воз и ныне там.

В чем достопримечательность пассивных работников, которые не будут блистать? Если на работу набираются разнотипные везунчики, то этот пассив будет как-то смягчать обстановку, уравнове-

надо сделать не одну ставку. И таких ситуаций случается много, прежде чем наступает везение. Невозможно построить карьеру, полагаясь только на везение. То, что я называю везунчики, это те самые жемчужины. Они трудоголики, они полностью инвестируют себя в работу.

вы мне можете предложить?». Это будет человек, с которым будет приятно общаться, он будет постоянно улыбаться, рассказывать о своих прошлых либо актуальных работодателях со страстью. У него будут гореть глаза. И вы увидите, что кандидат реально увлечен своей работой. То, что

АБСОЛЮТНАЯ ГЛУПОСТЬ — ЗАСТАВЛЯТЬ ВСЕХ РАБОТАТЬ ПО ЕДИНОЙ, КОГДА-ТО ВЫРАБОТАННОЙ СХЕМЕ, ПОТОМУ ЧТО МИР МЕНЯЕТСЯ, ВСЕ ЭВОЛЮЦИОНИРУЕТ. И ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ СТАРЫХ ТРАДИЦИЙ — ЭТО БРЕД

шивать ее. Потому что если двух активных людей с одним характером поставить на одно место, на одну задачу, то они могут просто не найти консенсуса и устроить скандал. А если это будет третий человек, более нейтральный именно в характере, то тогда он будет все это компенсировать. Но если, как в вышеназванной компании, набирается, исключительно один психологический типаж, проблем нет.

Сама я не верю в то, что везунчик это тот, кто покупает лотерейный билет и непременно выигрывает. Везения нет, есть заслуги. Чтобы выиграл в лотерею, надо купить не один билет. Если выиграть в казино, значит,

И у них нет такого: «Так, мой рабочий день начинается с 9.30, а заканчивается в 18.00, а дальше все, домой». Нет, это не для них... Это люди, которые ориентированы на результат. И они просто вывернутся наизнанку, но достигнут этого результата.

Как Мацусита мог по резюме увидеть именно везунчиков?

— По резюме нет, а по собеседованию — да. В первых, вы уже видите, как человек себя ведет. Он не будет вести себя хамски, в стиле одноклеточных, как я их называю, которые заходят в кабинет со словами «а что

он делает, у него выходит не просто из головы, а из сердца.

Сколько везунчиков обычно бывает в нормальной компании, департаменте? А что будет с компанией, если в ней собрать только везунчиков? А разве без них не обойтись?

— Ну, когда их практически нет, то это будет администрация. Это будет что-то типа УФМИ, ЖЭК, где люди практически не работают. Зато они целый день раскладывают пасьянсы, либо сидят в «Одноклассниках». В прошлом году я продала в одну фирму пять «жемчужин», и цель 2016 — это еще десяток таких. И что дает

такой подход компании? У нее в прошлом году сумма выручки была равна 40% от глобального (100% выручка + еще 40%). А в этом году они получили 100% + 60%. Что в период кризиса очень немаловажно.

И одна из главных причин успеха — это ставка на «жемчужин». Давайте представим компанию в виде лодки, точнее, галеры. Сравните

Как влияют везунчики на коллектив? Как их лучше интегрировать, защищать, поддерживать, обучать, наказывать, критиковать, продвигать?

— Они стимулируют коллег к развитию. В какой-то мере они — санитары леса. Если у человека есть потенциал, он будет раскрываться под воздействием везунчиков. Они тоже будут хотеть иметь такой же успех, как везунчи-

ошибка повторяется еще раз, то это либо невнимательность человека, либо это уже его намеренные действия.

Что жемчужины обычно ищут? Они говорят нам на собеседовании: «Мы хотим свободы». То есть они не будут ждать, чтобы им с утра дали список дел. И они будут их выполнять последовательно, а в 18.00 скажут: «Я все сделал, я иду домой». Нет, им

**Я, ЧЕСТНО, НЕ ВСТРЕЧАЛА В СВОЕЙ ПРАКТИКЕ,
ЧТОБЫ ЛЮДИ ХОТЕЛИ УВОЛЬНЯТЬ ТЕХ,
КТО НЕСУТ ЗОЛОТЫЕ ЯЙЦА. ЛИБО «ЖЕМЧУЖИНЫ»
УХОДЯТ, ПОТОМУ ЧТО ОНИ ОТКРЫВАЮТ
СВОИ КОМПАНИИ, ЛИБО ОНИ УХОДЯТ К КОНКУРЕНТАМ,
КОТОРЫЕ ПЛАТЯТ БОЛЬШЕ**

скорость лодки, когда гребут один-два человека, и скорость лодки, когда гребут все вместе дружно. Когда все понимают, для чего они здесь. Когда все осознают, что зарплата — это важно, но тем не менее им также нужно видеть успех компании, который достигнут их личными вкладами, потому что успех работодателя — это также и их успех. Это абсолютно другой результат, абсолютно другое развитие компании.

ки. А те, которые не могут, они будут просто тихо сгорать от зависти. И в итоге тихо уволятся. И коллектив очистится таким образом от балласта.

Вы знаете, любая критика хороша, когда она аргументирована. Если человек реально совершил ошибку, и он ее распознал, то объясните ему его ошибку. То есть не критикуйте, а покажите, что не так, чтобы в следующий раз это не повторилось. Если

необходима некая свобода своих действий. Как правило, они работают следующим образом. Им дается примерно следующий посыл: «Мы хотим от тебя результат. Делай, как хочешь». И этот человек может придумать способы, как достичь этого результата значительно проще, легче, со значительно меньшими затратами, нежели, когда все предписано. Я считаю, что абсолютная глупость — заставлять всех работать по единой, когда-то выработан-

ной схеме, потому что мир меняется, все эволюционирует. И придерживаться старых традиций — это бред.

Расскажу про нашу практику. Для лучших менеджеров, которые отличились, была внедрена такая программа, как благодарность за вклад в работу. Призом, как правило, было путешествие. Или же перед сотрудником ставится цель, которую надо достигнуть. Особенно часто я встречала такой подход у сейлзов. Если вы достигните такой-то цифры — тогда вы поедете на неделю в Нью-Йорк. И я считаю, это очень неплохая мотивация, особенно, если в

команде молодые люди до 35-ти лет, еще не обремененные семьей. Призы в формате интересных путешествий очень даже стимулируют. И люди будут работать день и ночь, чтобы поехать в Нью-Йорк, Испанию, Мальту. Еще выстреливают билеты на футбол или Роллан-Гаррос (теннис). Важно знать, какое у человека хобби. Интерес к человеку, индивидуальный подход в таком формате является стимулом. Одни любят гольф, другие футбол, теннис, путешествие, кино, кухню и прочее.

Увольнение везунчиков порой неизбежно, как его обставить

— Проблема этих людей в том, что если они не будут для себя видеть карьерных перспектив в компании, то в принципе их увольнять не надо. Они уйдут к конкурентам, которые им предложат и должность, и деньги значительно выше. Я, честно, не встречала в своей практике, чтобы люди хотели увольнять тех, кто несут золотые яйца. Либо «жемчужины» уходят, потому что они открывают свои компании, либо они уходят к конкурентам, которые платят больше. Как правило, это решается так.

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

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

АВТОМАТИЗАЦИЯ = ОПТИМИЗАЦИЯ

Для чего нужны HR-службы внутри любой организации? Для оказания сервисного сопровождения сотрудников в компании от подбора, приема, всех кадровых процедур, их адаптации, мотивации и развития. Одной из форм мотивации персонала является предоставление различного рода льгот. Самой популярной из них является добровольное медицинское страхование (далее ДМС/страховка).



**Оксана
Лындина**

Существуют различные формы компенсации ДМС:

- 100% страховки компенсирует компания;
- страховка частично компенсируется компанией и частично работником;
- 100% страховки оплачивает сам сотрудник, компания является лишь организатором процесса получения страховки.

На мой взгляд, самой удобной из форм компенсации является вариант, когда работник и компания несут расходы по страховке вместе. Тогда сотрудник прикрепляется к страховке не «на всякий случай» или «автоматически», а потому что для него это

важно и востребовано. Солидарное участие компании в компенсации может быть различным, например:

- зависеть от уровня должности: чем выше должность, тем большую часть страховки сотрудник компенсирует сам;
- зависеть от стажа работы в компании. Например, при стаже до 1-го года компания и сотрудник оплачивают страховку 50/50; при стаже от 1 года до 3-х лет компания оплачивает 75%, а сотрудник 25%; при стаже от 3-х лет до 5-ти лет компания оплачивает 90% страховки, а сотрудник 10% от ее стоимости; при стаже от 5 лет и более, компания компенсирует сотруднику 100% стоимости страховки.

Чем привлекателен второй вариант? Тем, что помимо заботы о сотрудниках, компания демонстрирует лояльность к сотрудникам, которые работают в ней.

Пройден тендер, компания выбрала страховщика, совместно разработаны качественные программы и, например, с 01 января вы готовы начать страховать сотрудников. Специалист по льготам размещает на внутрикорпоративном портале (далее портал) информацию о программах с адресами клиник и стоимостью программ (вариантов может быть много, но лучше, когда их меньше, но они качественные), и производится массовая коммуникация по почте о начале процедуры прикрепления сотрудников к страховке на следующий год.

Каким будет бизнес-процесс далее:

1. сотрудник заходит на портал, выбирает программу;

2. сотрудник начинает вспоминать дату приема в компанию, в лучшем случае вспоминает, а в худшем начинает писать/звонить в отдел кадров с просьбой напомнить дату приема;

3. сотрудник берет калькулятор и начинает высчитывать компенсацию по тем или иным программам в зависи-

мости от стажа, сколько ему придется заплатить самому;

4. сотрудник отправляет письмо специалисту по льготам с просьбой прикрепить его к программе № X, указав ФИО полностью (так нужно для страховой), дату рождения, паспортные данные, адрес регистрации и телефон. Большие временные потери на заполнение имеют место, если у сотрудника нет паспорта под рукой, он не помнит его номер, звонит домой или в отдел кадров, чтобы ему подсказали данные;

5. специалист по льготам после получения письма открывает Заявку на прикрепление по форме страховой, в которую переносит полученные данные (опечататься нельзя, так как полис ДМС может быть признан в клинике недействительным), чтобы направить ее в страховую компанию. Более того, бывают случаи, когда специалист по компенсациям и льготам «пропускает» какое-то из писем, и сотрудник остается без страховки, особенно перед началом нового страхового года, когда одновременно, если компания большая, страхуют 2 000 — 3 000 человек одновременно. Что происходит с незастрахованным сотрудником? Он огорчен, раздосадован и винит во всем, конечно, HRслужбу;

6. после того, как полисы

готовы и получены от страховой компании, специалист по льготам открывает электронную почту и начинает вручную из адресной книги выбирать адрес каждого застрахованного по фамилии из полиса, чтобы сделать рассылку о том, что его можно получить в кабинете № Y, прихватив с собой заявление для бухгалтерии на удержание из заработной платы компенсации за свою страховку. Представим, что вы работаете в компании с численностью 5 000 человек, и в начале страхового периода у вас страхуется одновременно 2 000 сотрудников. Риск, что специалист по льготам пропустит в рассылке один или несколько адресов, очень велик. А реакция будет аналогичной, что в случае с ручным оформлением Заявки в страховую компанию;

7. после получения полисов их номера перебиваются в сводный файл специалистом по льготам, чтобы при получении счетов и актов от страховой компании сделать сверку данных по номерам полученных полисов;

8. сотрудник заполняет заявление, снова вспоминает, сколько должен он, а сколько компенсирует компания, иногда неверно заполняя заявление, так как заполняет его самостоятельно, путая, например, месяц удержания, указывая текущий месяц, а

не будущий, забывая указать ФИО или должность в шапке, дату. Ошибки обнаруживаются, когда сотрудник стоит рядом с рабочим местом специалиста по льготам, а заявление составлено не корректно. Тогда уже специалист по льготам открывает форму заявления и начинает заполнять его под диктовку сотрудника, потом печатает, подписывает его у сотрудника и, наконец, вручает заветный полис ДМС;

9. оригиналы заявлений специалист по льготам передает в бухгалтерию.

Сейчас, я думаю, для многих руководителей описанный мною процесс кажется удивительным и сложным, но, поверьте, именно таким он и является. Как я написала выше, HRслужба — это сервисное подразделение, которое работает на благо сотрудников компании. Прежде всего оно должно быть клиентоориентированным. И одна из форм этой ориентированности — оптимизация сложных бизнес-процессов. Безусловно, это должно быть девизом каждого руководителя.

Я расскажу о нашем опыте реализации этой автоматизации на базе Босс-кадровик в ОАО «НОМОС-Банк».

Это совместная деятельность специалиста по льготам и IT-разработчика, который

сопровождает вашу HR систему (1С, Босс-кадровик, SAP, и другие).

Мы попросили нашего разработчика создать для нас новый модуль в Босс-кадровике, назвав его ДМС. Он заполнялся специалистом по льготам 1 раз в год до начала периода предоставления льгот. В соответствии с программами, предусмотренными в договоре, заключенном со страховой компанией, заполняем справочник программ:

Наименование программы — в соответствии с договором со страховой компанией

Период действия — период действия договора

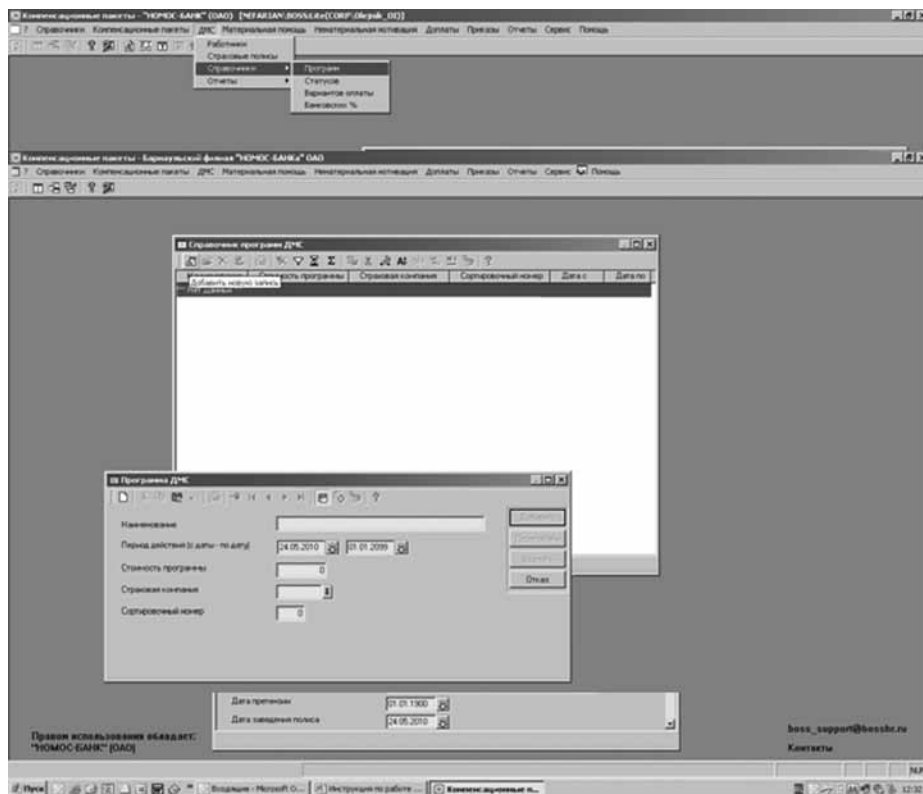
Стоимость программы — годовая стоимость программы в соответствии с договором

Страховая компания.

Сортировочный номер — **порядковый номер программы в выпадающем списке, если потребуется сделать отчет застрахованных по одному из видов программ.**

Далее в модуле создается доп.модуль для оформления полиса Добровольного Медицинского Страхования.

В окне «Работники ДМС» находим по списку работника, которому необходимо офор-



мить полис ДМС. Нажимаем кнопку меню «Страховые полисы».

Программа — заполняется автоматически, после интеграции Босс-кадровика и портала Банка. Программу выбирает сам сотрудник.

№ полиса — поле «№ полиса» заполняется после того, как страховая компания пришлет расчет, где он будет указан.

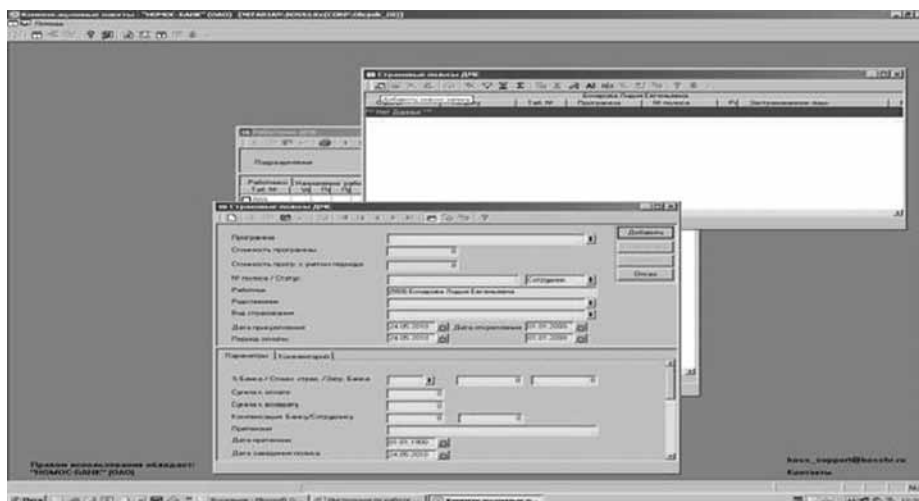
Родственник — заполняется автоматически, после интеграции Босс-кадровика и портала Банка, не заполняется, если не страхуются родственники.

Вид страхования — поле необходимо, если в компании есть разные виды страхования ДМС, полисы для выезжающих за рубеж, КАСКО или ОСАГО, заполняется автоматически при заполнении сотрудником на портале.

Дата прикрепления — дата, с которой сотрудник страхуется, заполняется сотрудником на портале и передается автоматически.

Дата открепления — дата открепления, автоматически дата окончания программы.

Период оплаты — должен соответствовать датам Прикрепления и Открепления.



Дата заведения полиса — устанавливается автоматически в день заведения полиса.

Фиксируем нажатием кнопки «Добавить».

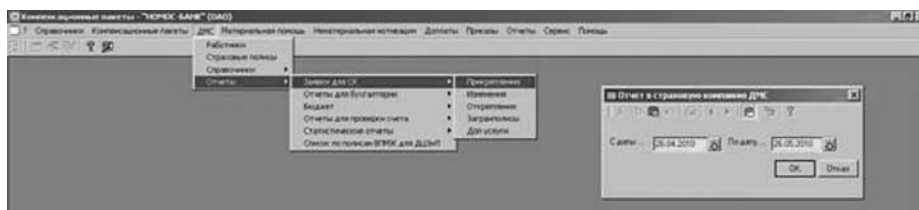
% Банка / Стоимость страховки / Затр. Банка — заполняется только в случае необходимости установления индивидуального процента компенсации стоимости страховки, не соответствующего стажу работника, индивидуальной стоимости страховки, не соответствующей стоимости программы. В случае необходимости одного из этих полей, заполнение второго обязательно. «Затр. банка» — сумма из стоимости страховки, которую компенсирует Банк. «% Банка»

рассчитывает автоматически после заполнения первых двух ячеек.

Сумма к оплате — при заполнении «% Банка» и «Стоимость страховки» рассчитывается **автоматически (полная стоимость страховки минус сумма компенсации Банком) на портале Банка.**

И последний шаг — это формирование Заявки списка застрахованных для страховой компании.

В поле Отчеты выбирается форма Заявки для СК (страховой компании), и нужно лишь вбить период, за какой вам необходимо сформировать заявку, и она будет выгружена в Excel.



Специалисту останется лишь отправить файл в страховую компанию, получить подтверждение и ждать пластиковые карточки ДМС, чтобы выдать их всем застрахованным.

Это техническая сторона, которая реализуется в Босс-кадровике. А что видит сотрудник?

Сотрудник после информационной рассылки от HR службы о начале приема заявок на страхование заходит на портал. В разделе ДМС ему открывается форма заявки на страхование. Он видит слева таблицу для заполнения, а справа — окно с описанием программы. Выглядит это примерно так.

После того, как кнопка «Оформить заявку» нажата, все данные переходят в Босс-кадровик, а сотруднику

приходит письмо следующего содержания:

«Добрый день!

Ваша заявка на Добровольное медицинское страхование принята. Сразу после получения нами полиса, Вы получите письмо о том, где его можно получить. Мы благодарим Вас за обращение в HR службу».

Это новый и очень важный сервис, который мы внедрили, так как ранее (до автоматизации) специалисту по льготам приходилось отвечать на звонки сотрудников, дошла ли до него заявка на прикрепление. Так мы экономим время и сотрудника, желающего застраховаться, и специалиста по льготам.

Сотрудник распечатывает заявление для бухгалтерии. При печати заявления в фор-

ме предусмотрен запрет на любые исправления, чтобы сотрудник не внес изменения в документ.

А специалисту по льготам остается лишь нажатием кнопки выгрузить всех застрахованных и отправить в страховую компанию.

После получения полисов специалист по льготам вбивает номер полиса в Босс-кадровик (это делается для последующей сверки актов со страховой компанией, в которых указывается именно номер полиса, по которому компания оплачивает счет от страховой компании). После внесения в Босс-кадровик номера полиса сотруднику приходит письмо следующего содержания:

«Добрый день!

Мы рады сообщить,

ФИО	Сотрудник вбивает свою фамилию, остальные данные (имя и отчество) автоматически подтягиваются из Босс-кадровика
Дата приема	Автоматически подтягивается из Босс-кадровика
Номер программы	Всплывающий список. Сотрудник выбирает № программы Справа для наглядности при выборе программы отображается подробное описание программы
Общая стоимость программы ДМС	Автоматически подтягивается из Босс-кадровика
Дата прикрепления	Заполняется сотрудником
Сумма, которую платит Банк	Рассчитывается автоматически в зависимости от стажа работы в компании и стоимости программы
Сумма, которую платите Вы	Рассчитывается автоматически в зависимости от стажа работы в компании и стоимости программы
Оплата сотрудником происходит единовременно или в течение 3 месяцев, в течение 6 месяцев	Сотрудник выбирает из списка удобную для него форму оплаты*

*Эту опцию мы добавили для удобства сотрудников.

Было	Стало
Сотрудник заполняет заявление, снова вспоминает, сколько должен он, а сколько компенсирует компания, иногда неверно заполняя заявление, так как заполняет его самостоятельно, путая, например месяц удержания, указывая текущий месяц, а не будущий, забывая указать ФИО или должность в шапке, дату. Ошибки обнаруживаются, когда сотрудник стоит рядом с рабочим местом специалиста по льготам, а заявление составлено не корректно. Тогда уже специалист по льготам открывает форму заявления и начинает заполнять его под диктовку сотрудника, потом печатает, подписывает его у сотрудника и, наконец, вручает заветный полис ДМС	Оптимизировано. Заявление формируется автоматически со всеми расчетами через портал. Сотруднику остается только нажать кнопку и распечатать его
Оригиналы заявления специалист по льготам передает в бухгалтерию	Сохранили

ращение в HR службу!».

Сотрудник приходит, получает полис, расписывается за его получение и отдает Заявление для бухгалтерии.

Итак, давайте сравним ситуацию до и после оптимизации бизнес-процесса:

Из 9 процессов у нас остались только 5:

1. Сотрудник оформляет заявку на ДМС на портале, выбирая программу и наличие рассрочки при оплате своей части полиса.

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

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

ИЗМЕНЕНИЯ В ПОВЕДЕНИИ СОТРУДНИКА — СИГНАЛ?

Промышленный (экономический или корпоративный) шпионаж — представляет собой недобросовестную форму конкуренции, при которой осуществляется незаконное получение, использование, разглашение информации, составляющей коммерческую, служебную или иную охраняемую законом тайну с целью получения преимуществ при осуществлении предпринимательской деятельности, а равно получения материальной выгоды.



Елена Гордина

Часто кажется, что промышленный шпионаж — это где-то очень далеко, что ничего подобного с вами или с вашей компанией случиться не может, однако последние исследования в данной области не выглядят столь оптимистично. Специалисты уверены, что промышленный шпионаж может вторгнуться в жизнь каждого. Да, речь идет о настоящей войне, войне в которой существуют «свои» и «чужие», разведчики и предатели, шантаж, похищения и даже жертвы. Хотим мы того или нет, но на сегодняшний

день промышленный шпионаж ведется на всех уровнях, и «засланным казачком» может оказаться практически любой сотрудник компании, начиная от секретаря самого босса и заканчивая уборщицей служебных помещений.

Следует отметить такой интересный факт, что конкуренты, занимающиеся промышленным шпионажем, как правило, не выходят на «первых лиц» компании, которые обладают самым большим объемом достоверной информации, а предпочитают

рядовой персонал, имеющий доступ к желанным сведениям. Объяснить эту странность можно логически просто. «Первые лица», как правило, заинтересованы в сохранении важной информации и получают достаточно серьезную материальную поддержку от своей компании, поэтому рисковать всем, сливая информацию конкурентам, не станут. В то время как рядовой персонал, наемные работники, чаще всего не заинтересованы в развитии именно этой компании, им по большому счету все равно где работать, лишь бы «платили больше». Да и вопрос материальной независимости у наемных сотрудников стоит более остро, чем у «первых лиц». Именно поэтому, конкуренты, занимающиеся промышленным шпионажем, пытаются завербовать в первую очередь секретарей, менеджеров, специалистов, т.е. служащих, которым поручена общая деятельность компании, и при этом они имеют свободный доступ к большому объему информации.

За долгую историю промышленного шпионажа сформировались методы, с помощью которых и происходит сам процесс недобросовестной конкуренции. Это и агентурные методы (вербовка и внедрение человеческого ресурса), и технические методы (перехват информации, подслушивание,

незаконное видеонаблюдение и еще огромное количество возможностей, которые дают нам современные технологии), и даже силовые методы (рейдерский захват).

Предлагаю более подробно рассмотреть агентурные методы и все, что с ними связано.

Агентурные методы

«Агентурные методы» — сама формулировка звучит очень неприятно и сразу же напоминает о тридцатых годах прошлого столетия, КГБ, Бери и «черном воронке», но тем не менее — это один из самых надежных и действенных способов промышленного шпионажа. Агентурные методы включают в себя вербовку уже работающих сотрудников или внедрение своего человека в компанию.

Вербовка уже работающих сотрудников

«Слабыми звеньями», т.е. возможной жертвой вербовщика, как правило, становятся сотрудники «среднего звена», имеющие свободный доступ к информационным ресурсам компании. В первую очередь — это секретари и личные помощники руководителя, бухгалтера, экономисты, менеджеры, IT-специалисты. Предложение поработать на

конкурентов часто сопровождается хорошим материальным вознаграждением и тонкими психологическими приемами, позволяющими быстро подсадить человека на крючок. Вербовщики отлично владеют самыми разнообразными психологическими методиками воздействия на человека, вплоть до запрещенных, типа НЛП (нейролингвистического программирования). Перед тем как сделать предложение о промышленном шпионаже сотруднику компании, за ним довольно долго наблюдают с целью выявления его слабых точек или больных мест. В зависимости от собранной информации о человеке, вербовщик принимает для себя решение, что именно необходимо предложить данному сотруднику за работу на конкурентов — деньги или использовать шантаж?

Пожалуй, шантаж — это самый популярный метод работы вербовщиков с сотрудником компании, от которого необходимо получить какую-либо информацию. И даже если промышленный шпионаж начался «за здравие», т.е. с предложения сотруднику определенного денежного вознаграждения, то все равно закончится «за упокой», т.е. шантажом за уже полученную сумму.

Внимание! Под категорию «возможно завербованных»

сотрудников вашей компании подходят сотрудники, имеющие материальные или иные финансовые проблемы, такие, как невыплаченные кредиты, серьезно заболевшие родственники, необходимость постоянных денежных вложений (ипотека, обучение детей, съем квартиры и так далее). Конечно, не все сотрудники, которые имеют материальные проблемы, автоматически становятся мишенью для вербовщика, а только те, которые часто озвучивают свое недовольство заработной платой, получаемой в компании, самой компанией, руководством компании и постоянно жалуются на нехватку денег. При этом сотрудник может работать в компании уже несколько лет или трудоустроиться совсем недавно.

Психологи советуют обращать внимание на сотрудников, которые ранее всегда были недовольны своим материальным положением, постоянно озвучивали свою негативную позицию, но в последнее время резко прекратили жаловаться на нехватку денег. Завербованный конкурентами сотрудник, как правило, выдает себя резким изменением в поведении (он стремится быть «ниже травы, тише воды»), угнетенным состоянием духа, плохим настроением и повышенной нервозностью. Завербованные сотрудники могут чаще,

чем обычно, задерживаться после работы, оставаться на рабочем месте в обеденный перерыв или выходить в выходные дни «для завершения срочной работы».

Некоторые компании при возникновении подобных моментов «действуют на опережение», т.е. вместо того, чтобы дожидаться возможной активности со стороны конкурентов на данного сотрудника, провоцируют сотрудника сами, используя для этого силы, связи и возможности собственной Службы безопасности компании. Подобные проверки на лояльность и преданность компании в последнее время становятся постоянным инструментом в борьбе с промышленным шпионажем.

Внимание! Под категорию «возможно завербованных сотрудников» вашей компании подходят и сотрудники, не имеющие материальных проблем, но имеющие «пикантные пятна» в биографии. Как правило, подобные моменты тщательно скрываются при поступлении на работу и непосредственно во время работы, и даже могут быть не выявлены Службой безопасности компании, но довольно легко просчитываются вербовщиками. Например, в одной компании, название которой не упоминается по понятным причинам, объектом вербовки стала мо-

лодая женщина, работавшая в компании бухгалтером-экономистом уже довольно долгое время. Ее пытались завербовать, шантажируя, возможностью придания огласки ее сексуальной связи с женатым сотрудником этой же компании.

Внимание! Под категорию «возможно завербованных сотрудников» вашей компании могут попасть и сотрудники, не имеющие материальных проблем и нелицеприятных фактов в биографии, но имеющие «слабости», такие как излишняя эмоциональность и болтливость, проблемы с алкоголем (даже если эти проблемы случаются исключительно по выходным дням). Обиженные (возможно обиженные) на компанию сотрудники, на которых был наложен штраф, произведено депремирование или понижение в должности, также входят в группу риска.

Иногда вербовщики получают довольно большой объем информации от самого человека путем «дружеского» разговора за чашечкой чая. Излишне эмоциональные и болтливые сотрудники, «на эмоциях» могут рассказать все что угодно в «красках» и с восклицаниями: «Нет, вы только представьте себе!». Заинтересованным в промышленном шпионаже конкурентам также довольно легко «разговорить» в баре

полупьяного сотрудника обозначенной компании, который представляет для них определенный интерес.

Что же касается «обиженных», «лишенных премий» и «несправедливо пониженных в должности» сотрудников, то они, в зависимости от своего психоэмоционального состояния, становятся лакомым кусочком для вербовщиков с момента произошедшего инцидента и до нескольких месяцев, а быть может и лет по прошествии этого события.

Некоторые компании, уже имеющие печальный опыт с подобной категорией сотрудников, предпочитают «работать на опережение» и устраивать проверки на предмет вербовки после, например, лишения премии данного сотрудника. Иногда сотрудника лишают премии специально, чтобы потом отправить к нему «подсадную утку» и посмотреть на реакцию обиженного коллеги. Или пытаются «разговорить» излишне эмоциональную даму во время корпоративного праздника в непринужденной обстановке, провоцируя ее на откровенные диалоги о руководстве компании или ее секретах.

Специалисты, работающие в области промышленного шпионажа, рекомендуют обращать внимание на момен-

ты, которые могут быть целью завербованных сотрудников компании.

К ним относится не только слив информации и передача данных, но и срыв сроков выполнения определенных работ (подписания важного контракта), дискредитация компании или продукта (услуг) компании, саботаж, создание внутри коллектива нездоровой обстановки с определенной целью. Завербованные сотрудники могут быть использованы в качестве марионеток для непосредственного установления подслушивающих устройств, либо для решения промежуточных задач (пустить в определенное время определенного человека в определенный кабинет и тому подобное).

В качестве примера можно привести подобный случай, произошедший в одной из компаний, занимающейся клиринговым обслуживанием офисов. Менеджера компании за определенную плату попросили обеспечить доступ определенного человека в офис компании в определенное время. Результатом такого посещения, которое длилось не более получаса, стало скачивание базы данных о клиентах компании со всеми телефонами и адресами, которое впоследствии использовалось для недобросовестной конкуренции заинтересованных лиц.

Внимание! Специалисты, работающие в области предотвращения промышленного шпионажа, настоятельно рекомендуют Службе управления персоналом компании, а также Службе безопасности компании при взаимодействии с уже работающими сотрудниками компании особо пристальное внимание уделять регулярным проверкам, подкреплённым надлежащим инструктажем по регламентам, обеспечивающим предотвращение утечки конфиденциальной информации, а также информации, представляющей собой коммерческую тайну. Для этого необходимо, прежде всего, четко и грамотно донести до сотрудников компании, какая именно информация является запрещенной для разглашения, а также приводить примеры выявления утечки подобной информации из компании и наказания в дальнейшем.

Одним из действующих способов предотвращения фактов промышленного шпионажа в компании является положительная мотивация сотрудников компании и действия, направленные на поддержание и формирование командного духа компании и нивелирования «подводных течений», скрытых лидеров, так называемых «серых кардиналов», способных нанести серьезный урон компании в плане демотивации сотруд-

ников, и предотвращение возможного саботажа.

В настоящее время многие компании используют так называемый метод «предотвращения», когда в компании предлагается определенное материальное вознаграждение действующим сотрудникам при условии, что они готовы поделиться об известных им фактах вербовки других сотрудников, либо иных фактов, которые могут войти в зону риска, связанную с промышленным шпионажем.

«Внедрение промышленного шпиона в компанию»

На самом деле способов и возможностей для того, чтобы внедрить «своего» человека в компанию к конкурентам, превеликое множество, и если

собрать хотя бы несколько реальных историй из жизни «засланцев», то можно легко написать детективный бестселлер, настолько порой удивительные и интригующие события происходят.

Уйти к конкурентам

Один из самых распространенных, а именно поэтому и самых известных способов как быть в курсе всех дел конкурентов, это устроиться к ним на работу. Устроившись официально, «полностью прервав» все отношения с предыдущей компанией, новый сотрудник начинает активно внедряться в рабочие процессы, используя на практике свой богатый опыт, а порой и «случайно» прихваченную с предыдущего места работы клиентскую базу или любую другую важную для компании

информацию. Конечно, бывают случаи, когда хороший профессионал переходит к конкурентам с чистой совестью, т.е. именно с целью качественной работы в новой компании. Вполне возможно, что на предыдущем месте работы в хорошем профессионале не разглядели весь его потенциал и не дали возможности для развития. Вполне возможно, что хороший профессионал на предыдущем месте работы не получал достойную его навыков и умений заработную плату и именно поэтому принял решение о переходе в фирму конкурентов. Но довольно часто бывает и совершенно по-другому. Сотрудник, официально уволившись из одной компании и перейдя работать к конкурентам, на деле продолжает быть адептом своей фирмы, разведывая и сливая всю необходимую информацию «из первых рук».

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

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

ОФИС ИЛИ ФРИЛАНС?

ОПЫТ ИЗ ПЕРВЫХ РУК

Значение загадочного для русского уха слова «фрилансер» до сих пор не понятно многим. Кто-то представляет себе бездельника, отдыхающего на пляжах Гоа по полгода и подрабатывающего по два часа в день через интернет. Кто-то — успешного бизнесмена, работающего на себя. Так или иначе, многие сегодня мечтают отказаться от «офисного рабства», но страх потерять стабильный оклад и взять на себя полную ответственность за свои дальнейшие заработки останавливает.

Чтобы понять, стоит ли бросаться в пучину фриланса, мы поговорили с четырьмя бывшими помощницами руководителей, которые ушли на «вольные хлеба» и являются сегодня исполнительницами онлайн-сервиса бытовых услуг YouDo.com, и узнали у них, какие подводные камни могут ждать на этом пути.

Ольга Васильева

У меня было несколько мест работы — в основном крупные российские компании. Профессию помощника руководителя я выбрала еще будучи студенткой: тогда было сложно устроиться куда-либо без опыта работы.

В круг моих обязанностей входило ведение документооборота приёмной руководителя, выполнение различных поручений, иногда были и командировки. В командировках в основном я помогала с организацией конференций и совещаний руководителя. Это из приятного функционала. Не очень первое время мне нравилось носить чай-кофе гостям. Позже привыкла: это всё-таки неотъемлемая часть работы.

Ушла, потому что устала от ненормированного графика и постоянных разъездов. Периодически приезжала домой с работы после полуночи (совещания иногда затягивались на несколько часов).

Сразу же после увольнения начала заниматься пассивным поиском другого места. Но в какой-то момент задумалась, а почему бы не попробовать фриланс? Я всегда любила писать, и поняла, что могла

бы с удовольствием работать копирайтером/редактором в различных СМИ. Накопленных средств хватило, чтобы какое-то время пожить без зарплаты, пока я не начала стабильно получать заказы на YouDo.com.

Пока все идёт именно так, как я себе представляла и как мне хочется. Трудности, конечно, неизбежны, но всё решаемо. Однажды я готовила статью для региональной газеты и не смогла сдать ее в срок по причине выхода из строя моего ноутбука. Будучи в другом городе, мне пришлось потратить сутки, чтобы найти интернет-кафе, в котором я могла закончить работу. Мне повезло: заказчик к срыву дедлайна отнесся с пониманием.

Работая на себя, я научилась лучше систематизировать информацию у себя в голове, держать во внимании сразу несколько деталей при выполнении задания. Да и чувство ответственности огромное, когда понимаешь, что уровень твоего заработка зависит напрямую от твоей работоспособности.

При переходе на фриланс нужно понимать, что какое-то время зарабатывать вы будете мало. Лучше заранее накопить резервные средства, если нет других источников дохода. Когда начнете брать за работу, не беритесь

за все сразу. Всех денег не заработаешь, да и ведение нескольких фриланс-проектов одновременно сильно притупляет внимательность.

Ирина Шуфарова

Я работала помощником руководителя около пяти лет в небольшой строительной компании. Пришла туда еще студенткой (без опыта работы тогда мало куда брали). Тихий офис, нормированный рабочий день — для меня это было комфортнее, чем разъезды по городу в качестве риелтора или менеджера по продажам.

Я любила свою работу, а обязанностей было не так много: в основном делопроизводство и всяческая помощь руководителю в организации его рабочего дня. Иногда становилось довольно скучно, рутина надоедала. Периодически бралась помогать другим отделам с ведением их документооборота, чтобы не сидеть без дела.

Ушла, потому что поняла, что расти в компании мне некуда. Мне нужен был какой-то прогресс. После увольнения достаточно долго искала ра-

боту, тщательно выбирала работодателя. А пока была безработной, искала способы подзаработать, в том числе и на YouDo.com. Случайно увидела заказчика, ищущего помощника для удаленного ассистирования и ведения делопроизводства, и откликнулась. Начала работать из дома.

Работать удаленно оказалось очень удобно: проводишь больше времени дома, не тратишь время на дорогу, а каждое утро не приходится думать о том, какое платье надеть.

Во фрилансе оставаться планирую до тех пор, пока не найду постоянное место работы. Хотя, если у меня будет возможность совмещать две работы, я не откажусь от этого: разве можно отказать от дополнительного заработка, который приносит удовольствие.

Работая на фрилансе, я не научилась ничему новому, так как выполняла привычные для себя обязанности и не ставила цели раскрыть новые профессиональные способности. Хотя навыки работы в домашней обстановке я приобрела не сразу: постоянно что-то отвлекало. Но как только стала замечать свою рассеянность и получать небольшие замечания от работодателя, исправилась.

Не всегда на фрилансе можно иметь стабильный и хороший заработок. Тем, кто хочет работать из дома, советую учесть этот факт. И по возможности лучше задействовать себя в нескольких проектах сразу, чтобы подстраховаться и всегда иметь стабильный совокупный доход.

Елена Сафронова

Я работала в компании, которая занималась инженерными изысканиями. Выбрала эту профессию, потому что на тот момент это была единственная доступная для меня сфера.

Мой функционал, как помощника руководителя, был очень широким: быть 24 часа и 7 дней в неделю на связи, оказывать бизнес- и travel-поддержку, организовывать совещания и конференции, выполнять огромное количество личных поручений руководителя. Работа и широкий спектр моих обязанностей, не всегда стандартных, мне нравились.

Например, мне доводилось организовывать выставку художников в ЦДХ и

художественную выставку в Лондоне, а также частный праздник в Италии. В мой круг обязанностей входила логистика, разработка меню, составление плана развлекательной программы, решение вопросов с размещением гостей. Это позволило мне набраться уникального опыта, познакомиться с людьми из других сфер деятельности.

Но со временем решила покинуть эту компанию, потому что заработная плата была достаточно низкой для моего круга обязанностей. Да и график выматывал: свободного времени практически не было.

На фриланс в итоге перешла из-за личных соображений и семейных обстоятельств, сменив еще несколько мест работы, не подходящих мне по разным причинам. Сейчас я очень довольна своей работой. Я приобрела много новых навыков для себя и возможностей заниматься чем-то новым. Например, удалось поработать гидом по Москве, проводить экскурсии, в том числе и для иностранцев. Я коренная москвичка, но всё-таки для проведения экскурсий подготовиться пришлось.

При переходе на фриланс нужно быть готовым к тому, что ты отказываешься от постоянного стабильного заработка. Этим ты платишь

за свою свободу и независимость. Ты становишься хозяином своего времени, и жизнь меняется — не нужно больше быть в офисе ровно в 9 утра, толкаться в пробках. Но и ответственность большая.

Виктория Пивкина

Я работала секретарем в крупной компании, которая занималась розничной

торговлей. Функционал был достаточно стандартным: документооборот, телефонные звонки, а объем работы большим, поскольку я была помощником сразу нескольких руководителей отделов. Приходилось учиться всё успевать за максимально короткое время, но мне все нравилось. Недостатком для меня тогда было то, что из-за объемов работы мне не удавалось совмещать ее с учебой в институте. Близилась защита диплома, а это важнее любой работы. Да и зарплата не росла с увеличением объемов работы. В итоге я ушла.

На фриланс перешла, когда ушла в декрет и родила ребенка. YouDo.com стал для меня хорошей возможностью быть рядом с малышом и при этом зарабатывать больше, чем получают мамы в декрете.

Работа на фрилансе не создавала мне сложностей, я сама выбирала, за что взяться, а от чего лучше отказаться. Смотрела по своей загруженности — много времени уделяла ребенку, а оставшееся — посвящала работе, которой когда-то было меньше, когда-то — больше.

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

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

ДЛИННАЯ ДОРОГА В «ДЮНАХ»

По каким внешним признакам можно догадаться, что компания экономит на своем развитии?

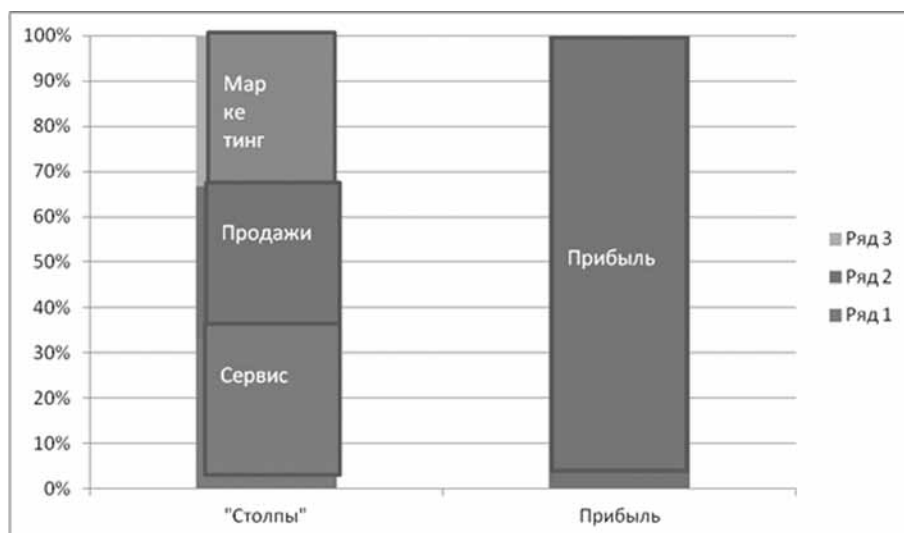
Люис Кэрролл выразил идею развития (поступательного движения) так: «Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее!» /Приключения Алисы в стране чудес/.

То есть даже для того, чтобы стоять на месте, нужно двигаться вперед. Давайте оттолкнемся от этого постулата, чтобы проиллюстрировать варианты и последствия «экономии на развитии».

Есть три «столпа» бизнеса: маркетинг, продажи, сервис.

Понятие «сервис» давайте понимать максимально широко: это все действия, производимые компанией в период между получением заказа до его реализации (т.е. прием заказа, скорость реагирования, обработка, упаковка, доставка, консультирование, сопровождение, деловые коммуникации и прочее).

Представим их в виде диаграмм:



Эти два столбика взаимосвязаны: если уменьшается левый, то уменьшается и правый.

Теперь рассмотрим крайнюю степень «экономии» — по всем трем позициям.

Если перестать вкладываться в развитие составляющих левого столбика, то он начнет уменьшаться. Соответственно прибыль (правый столбик) тоже начнет падать. Внешне это отразится в понижении степени узнаваемости компании в своей нише и в увеличении количества негативных отзывов в информационном пространстве.

О чем это говорит? Это говорит о том, что компания:

а) не генерирует (или мало генерирует) информационные поводы, сокращает бюджет на рекламу;

б) уменьшает качество и активность отдела продаж, то есть понижает квалификационные требования к сотрудникам отдела продаж (соглашается на более «дешевых» и менее квалифицированных и мотивированных «продажников» с целью сэкономить на зарплате);

с) экономит на сервисе, что в наше время всеобщей мгновенной информированно-

сти очень опасно. Следующий шаг после понижения уровня сервиса — это понижение стоимости продукта. А это верный вход в заколдованный круг: хуже сервис — меньше прибыль — сервис еще хуже ... и т.д.).

Как же все-таки реализовать задачу экономии, не «убивая» прибыль?

Рецепт прост: если вы хотите уменьшить одну составляющую левого столбика, тогда увеличьте другую (или две), менее затратную для вас.

Можно, например:

а) согласиться на пассивный способ продаж, но направить усилия на эффективный маркетинг;

б) отказаться от расходов на маркетинг, но перенести усилия на повышение активности и эффективности отдела продаж (заняться как следует подбором персонала, их обучением, мотивированием);

с) если есть необходимость изъять из формата сервиса какую-либо дорогостоящую опцию, то лучше заменить ее на что-либо другое: на улучшение атмосферы обслуживания, увеличение скорости обработки заказов и обратной связи, изменение алгоритмов коммуникаций с клиентами

(то есть возвращаемся обратно к качеству и обучению сотрудников).

Попросту не давайте левому столбику уменьшаться.

Когда же запускаются деструктивные процессы (отток клиентов, текучка персонала, задержка оплат, устаревание продукта и прочее), то это уже очевидный результат того, что компания долго сэкономила на своем развитии и уже находится в стадии ликвидации. Но и в такой ситуации еще не все потеряно.

Даже если процесс ликвидации носит глобальный характер, когда уже всю работу работает принцип домино, и все, казалось бы, неотвратно летит в пропасть (как, например, во время Великой американской депрессии 1929-1933гг), многое зависит от руководителя. Вспомните действия Рузвельта, его «Новый курс», его яростную борьбу с конгрессом, который в панике ветировал все предложенные реформы, беспрецедентную PR-компанию, реструктуризацию отношений государства и крупного бизнеса и т.д.). Можно еще вспомнить новую экономическую модель Китая, появившуюся после развала Советского Союза. Но это — когда уже все случилось.

Если же говорить о маркерах, позволяющих разгля-

деть наличие пока еще не очевидных разрушительных процессов, то здесь необходим анализ. Анализировать можно:

а) динамику компании и ее продукта за какой-то показательный период;

б) «срез компании». Для этого можно, например, провести диагностику в формате опроса всех рабочих групп. При опросе выясняются планы сотрудников, их цели (в том числе и личные), трудности, проблемы, что они считают своими достижениями, как они видят свою карьеру в этой компании и пр.);

в) очень показательным бывает в таких случаях интервью с руководителем. Здесь важно обратить внимание на приоритетность его задач: если руководитель озабочен борьбой с текущими оперативными проблемами (которые угрожают принять бесконечную продолжительность), то, скорее всего, перспективы у компании уже нет. Если же руководитель намерен вводить, менять, достигать, то у компании есть шанс.

Если же собственника все-таки озаботил вопрос «А развивается ли моя компания?», очень полезно и интересно для него будет провести стратегическую сессию. Уже в самом процессе обсуждения

возникают иногда совершенно неожиданные инсайты на эту тему.

А давайте обсудим, что же есть «развитие» применительно к компании?

Давайте обсудим. Итак: что вы считаете показателем того, что ваша компания развивается? Интересен будет набор параметров, полученный из разных отраслей и от разных экспертов.

Но прежде чем рассматривать интуитивные интерпретации признаков роста компании, предлагаю ознакомиться с универсальной моделью развития бизнеса, на мой взгляд, довольно точно описывающей закономерности процессов и природу кризисных точек, присущих состоянию развития.

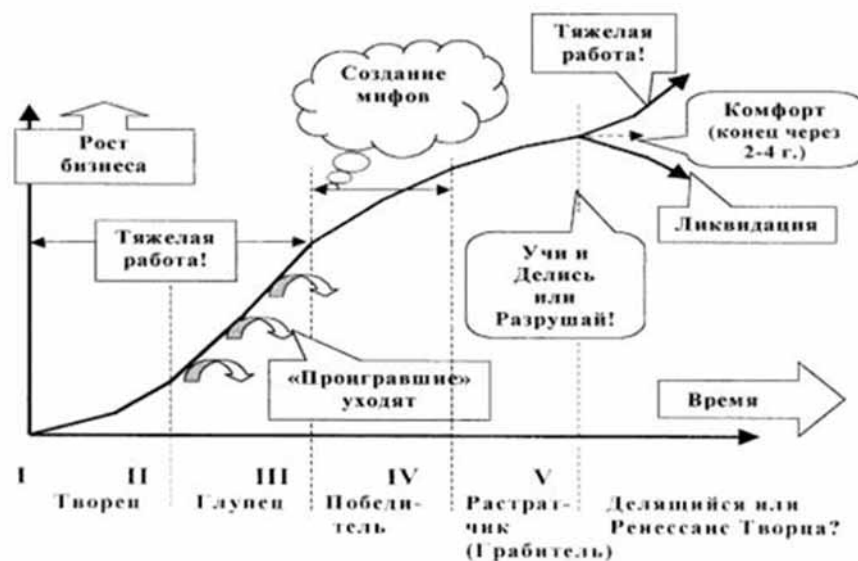
В народе ее еще называют «слоник бизнеса». Она тесно увязана с моделью развития деловых коммуникаций и кризисами роста поГрейнеру.

Коротко расшифровать ее можно так:

Начало: создание продукта, исследование рынков, создание рабочей группы — интуитивный, авторитарный стиль управления

↓
 Столкновение с первыми серьезными трудностями

Модель организационного развития по Леону Данко.



Моделью развития деловых коммуникаций и кризисами роста поГрейнеру



ми, увеличение персонала — кризис лидерства (уже невозможно управлять компанией в прежнем стиле, неформальные отношения

«не работают», требуется реструктуризация предприятия и введение новых должностей, Исполнительного Директора, например)

↓

N.B. На этом этапе расходы на реструктуризацию компании резко возрастают, а доходы остаются на прежнем уровне, и, следовательно, прибыль предприятия падает. Многие компании в этот момент паникуют и уходят с рынка, не дождавшись эффекта от проведенных изменений.

↓

Далее компания приобретает направленный рост. Вводятся системы мониторинга и контроля, стандарты, отчетность, мотивационные сетки и пр.

↓

К завершению периода направленного роста, компания подходит к «кризису автономии». Он заключается в том, что функциональные специалисты начинают разбираться в производственных процессах гораздо более глубоко, чем их лидеры наверху, и хотят пользоваться накопленным потенциалом для принятия самостоятельных решений. На данном этапе компания должна провести вторую реструктуризацию, заключающуюся в децентрализации управления (зачастую и в диверсификации бизнеса), делегировании полномочий и ответственности.

↓

После второй реструктуризации, как правило, наступает период стабильности, период создания «мифов», брендов, франшиз и пр.

↓

Усиление децентрализации приводит к «кризису децентрализации»: топ-менеджеры начинают ощущать потерю контроля над компанией. Иногда они даже пытаются вернуться к централизованной схеме управления. На этом этапе компании рекомендуется провести третью реструктуризацию, направленную на создание нового уровня координации между подразделениями компании. Вводятся новые формы планирования и отчетности, организуются «надстройки» в виде отделов корпоративного мониторинга и контроля, издаются акции. Таким образом осуществляется «рост через координацию».

↓

К концу этого периода начинается «кризис запретов» или «кризис красных записей».

Вызван он тем, что возникают взаимные претензии на отсутствие духа сотрудничества и недостаток информированности у менеджеров первой линии, и все вместе критикуют бюрократизм системы, которая развилась в результате сложной эволюции. Возникают прецеденты, когда процедуры начинают превалировать над решением проблем, а внедрение инноваций тормозится.

N.B. Некоторые компании останавливают свое развитие на этом этапе, и владель-

цы начинают «почивать на лаврах», ударяются в аристократизм. А компания тем временем начинает свой путь к закату: уходят профессионалы, которые считают, что «переросли» компанию, начинает расти бюрократический аппарат, который затрудняет принятие инновационных решений, и т.д.

Кризис координации, запретов и «красных записей» мы сейчас воочию наблюдаем на примере такой большой организации, как Евросоюз (а ранее — СССР). В ЕС сейчас очень заметно разрастание бюрократического аппарата, осложняющее принятие важных и нестандартных решений, и, как следствие, возникновение центробежных тенденций.

↓

Следующий этап роста компании называют «рост через сотрудничество». На данном этапе фокус решения проблем возлагается на командное взаимодействие менеджеров, приоритет отдается творчеству и инновациям, внедряются программы обучения, видоизменяется корпоративная культура.

N.B. Великолепный период! Период, когда творчество (а не контроль, борьба, дегии карьера) является основным движущим мотивом компании. Поздравляю тех, кто смог «дорости» до этого этапа!

Через все эти этапы развития может проходить не только компания, но и просто человек. Любой из нас. О чем-то подобном говорил дон Хуан, называя пять кризисных точек «воротами роста». Страх — Ясность — Сила-Усталость (старость) — Смерть.

Н.В. По терминам дон Хуана, пятыми (последними) воротами является смерть. И он предлагает проходить эти ворота собранно, не теряя уровня осознанности, сохраняя кихаку (готовность к немедленному действию, состояние атаки, транслирующееся на энергетическом уровне). То есть дон Хуан предлагает воспринимать состояние смерти как закономерный кризис роста, с которым надо работать, как и со всеми прочими.

Мы можем остановиться перед каждым из ворот. Иногда нам нужен проводник, который поможет нам их миновать. Иногда — нет. В истории бизнеса есть тому масса примеров. Многие из них описаны в книге Джима Коллинза «От хорошего к великому». Некоторые из известных селф-проводников тоже оставили нам свои рекомендации (Генри Форд, Говард Хьюз, Франклин Делано Рузвельт, Пабло Пикассо, Альберт Эйнштейн и пр.).

От себя хочу добавить, что *признаком роста компании*

(для меня) является отношение к достижениям: если результаты, считавшиеся прорывом в прошлом периоде, воспринимаются как норма в данный момент, а новые задачи переместились на уровень выше, значит, компания развивается.

«РАЗВИВАЙСЯ ИЛИ УМРИ» — известный слоган Стива Джобса. Как Вы его понимаете применительно к ситуации, когда компания развивается, но экономит на этом процессе?

Есть разница между «ЭКОНОМИТ» и «ОПТИМИЗИРУЕТ», хотя сейчас любое сокращение затрат на все что угодно называют оптимизацией). В качестве иллюстрации — кейс «Миссия невыполнима». Шаг 1: группе ставится определенная задача. Выделяются необходимые ресурсы. Задача понятна и решается. Все прекрасно. Шаг 2: ресурсы остаются прежними, а задача усложняется настолько, что совершенно однозначно кажется нерешаемой. Эмоциональная динамика группы:

1. «Это невозможно!»
2. «Давайте подумаем»
3. «У кого есть идеи?»
4. «Давайте попробуем»
5. «Давайте усовершенствуем»

6. «Получилось!»

Мораль: Всегда задачу можно решить проще (или дешевле), чем кажется на первый взгляд... А иногда и ЗНАЧИТЕЛЬНО проще.

Цементным заводам на Дальнем востоке вроде и надо развиваться (цены в 3 раза выше, чем в Москве, и нет конкурентов). Что их могло бы сподвигнуть на развитие?

Ну да... «У вас нет конкурентов? Тогда мы идем к вам». Не надо забывать, что конкуренты ОБЯЗАТЕЛЬНО когда-нибудь появятся... Так же как и о том, что нефть ОБЯЗАТЕЛЬНО когда-нибудь подешевеет..., и, кстати, подорожает когда-нибудь тоже ОБЯЗАТЕЛЬНО.

Немало компаний погибло по причине слишком щедрого финансирования развития, строя новые проекты, развивая направления. Мы мало знаем или можем узнать о той черте, которую они не должны были переходить?

От ошибок и кризисов никто не застрахован. Кстати, в нашей стране кризисы «случаются» регулярно, каждые четыре года. И это тоже надо учитывать при построении планов. Но при формировании нового

направления нужно довольно точно (с погрешностью 10-15%) рассчитывать его конверсию. А еще хорошо бы разбить развитие направления на этапы и двигаться дальше только после стабилизации предыдущего этапа. То есть анализировать, считать и корректировать постоянно. И не бояться бросить, если «все пошло не так». Есть хорошая формула: на развитие можно тратить не более 20% от прибыли. Причем заранее считать эти 20% потерянными.

В этом случае компания вряд ли погибнет, «если что-то пойдет не так» с новым проектом. И еще. Мы ранее говорили о людях процесса и людях результата. Некоторые руководители так погружаются в процесс «развития», что забывают о цифрах. Все так весело и прекрасно, все строят планы, развиваются, а потом — бац...деньги закончились.

Наблюдая жизнь компании изнутри, в чем можно видеть стремление к развитию? Что есть развитие, что экономика, а что застой?

Тут все просто: если появляется (хотя бы в планах) что-то новое, то есть развитие, нет — значит, нет. Если присутствует формула 20% — значит, развивается и экономит.

Диверсификация. Расскажите об известных Вам успешных примерах в компаниях?

«Диверсификация» — самое модное слово 2014 года. Очень много говорили об этом, обсуждали всяческие варианты. Первый признак надвигающегося кризиса. Вы когда-нибудь играли на бирже? *Если у вас собран портфель из акций самых разнообразных компаний самых разнообразных направлений, то риск все проиграть у вас меньше, чем если ваши риски незахеджированы. Но и большой куш вы никогда не получите. К тому же вам придется тратить много времени и ресурсов на изучение и мониторинг многих отраслей.*

Надо помнить, что диверсификация — это в первую очередь расход и повышение энтропии, и только потом — усиление стабильности доходов (или возвращаемся к блоку №4 модели развития бизнеса). Самый распространенный вариант: завод + собственная розничная сеть, или оптовый склад + розница + логистическая компания.

Очень интересным мне показался «заход» перевозчика S7 в туристический бизнес в качестве туроператора (это, правда, было еще до кризиса туристической индустрии).

Но это вполне понятные и предсказуемые вещи. В мире бизнеса есть очень неординарные и успешные случаи совершенно ассиметричного хеджирования. Но это уже — выход в парадоксальную (в понимании большинства) плоскость.

Парадоксальная логика (или бизнес-стратегия) — это некий запасной инструмент, который приходит на помощь в сложные моменты для тех немногих бизнес-лидеров, кто в силах ее осознать и использовать (примеры — в вышеупомянутой книге Коллинза «От хорошего к великому»).

Проводя аналогии с новейшей историей, не могу не восхититься замечательной, сбалансированной ассиметричной внешней политикой, которую проводит наш президент. Именно поэтому она вызывает столько всевозможных (в том числе эмоциональных) отзывов в привыкшем к классике мире.

А неуспешных?

Много обсуждают политику Google по приобретению проектов, не связанных со своей первоначальной сферой деятельности. Но нет однозначного мнения, что у них успешно, что нет. Это мягко сказано. Одеколон «Феррари».

Экономия на развитии и персонал. Какие критерии, оценки, наблюдения Вы могли бы подарить читателям?

Я считаю так: хотите развиваться — занимайтесь персоналом СИСТЕМНО. Создавайте управляемую конкуренцию, вносите командообразующий фактор, мотивируйте их к повышению профессионализма, выясняйте их личные цели и привязывайте их к целям компании, создавайте ДЛЯ НИХ привлекательный имидж вашей компании и... ставьте перед ними серьезные задачи. И вы будете вправе ожидать от них хороших результатов. Как это экономно сделать? Проанализируйте, что у вас есть сейчас. Определите, что вы хотите вместо этого. Составьте путь от одного до другого — системный и поэтапный. Для этого договоритесь со специалистом по орг.консультированию, который впишется в ваш бюджет и поможет вам составить план по развитию персонала и даст необходимые инструменты.

Когда-то Генри Форда спросили: «Что важнее: деньги, активы или специалисты?». Он ответил: «Специалисты. Деньги и активы вы можете потерять, но если у вас есть специалисты, то с ними вы заработаете новые деньги и новые активы».

Вы можете встретить погибающую компанию с шикарным офисом и, наоборот, процветающую, но «сидящую» в подвале или на складе. Каковы критерии развития и экономии в оценке внешних факторов, например, офиса?

Ну, не так уж и смешно, если рассматривать офис как символический капитал. И это, кстати, прекрасно работает, если у вас посещаемый офис.

Здесь так: если у вас товарный продукт, который можно увидеть, потрогать и пр., топрестижный офис не так уж необходим. Если же ваш продукт нетоварный (то есть его нельзя потрогать), вам необходимо его как-то символизировать. Для этого нужен хороший офис. С фонтаном и Рембрандтом на стене.

Кстати, о Рембрандте. Как-то у нас была задача: увеличить стоимость номеров в совершенно типовом питерском мини-отеле (коих великое множество в центре). Мы решили ее так: развесили в холле, коридорах и номерах настоящие картины современных мастеров. Номера стали восприниматься дороже, и впоследствии у отеля возник уникальный имидж. Стоимость номеров «дороже» стала восприниматься как должное. Или хороший

офис — это имиджевая фишка. А имидж — это продукт, который мы продаем.

Можно ли экономить на раскрутке имиджа? Для каких компаний имидж — это парус, ведущий корабль в океан будущего, а кому он и не нужен по большому счету?

Это вопрос выбора. Для чего вам нужен имидж? Если он вам нужен для фиксации статуса своего аристократизма, то, скорее всего, вы будете только расходовать на его раскрутку.

Если же вы воспринимаете имидж как продукт, который даст вам дополнительную прибыль (не обязательно прямую), то вы и отнесетесь к нему как к выгодному вложению средств.

Впрочем, интересный имидж всегда может пригодиться: нынешняя королева Англии, например, нашла нехитрый способ монетизировать имидж Букингемского дворца, созданный многими поколениями ее царственных предков. Она продает экскурсии «Завтрак с королевой» за 2,5 тыс. фунтов с участника. Елизавета говорит, что это поможет ей починить прохудившуюся крышу Букингемского дворца. Интересно, что станет с имиджем, если подобная его эксплуатация продолжится? Страшно по-

думать, на какие еще перформансы пойдет королевская семья, если у них, например, прохудятся стены?

Имидж, офис, бренд, имя (как вариант бренда) — это все символический капитал. С ним работают, как с капиталом. И он приносит совершенно реальные деньги.

Поставщики и партнеры — каковы критерии отношений с ними в разрезе развития компании? Когда Вам кажется что компания довольна положением и не держит в тонусе партнеров, не «развивает» их?

Что-то я такого не припомню. Либо компания довольна, но и она сама в тонусе, и партнеры тоже, либо недовольна, но топ-менеджмент ноет и винит кого угодно, только не себя. Либо это просто тщательно продуманный образ «расслабленного» игрока.

Держать в тонусе нужно прежде всего себя. Своих сотрудников. Свой бизнес. Тогда это будет прочно транслироваться и на ваших партнеров. Заметьте разницу: держать в тонусе поставщиков за счет профессионального манипулирования — это одно, а держать их в тонусе за счет постоянной трансляции оного — другое. Эффект от манипуляций недолговечен.

Поставщики, партнеры, клиенты... Есть совершенно беспроблемный рецепт: создавайте с ними долгосрочные доверительные отношения. Это немного затратнее и дольше, чем манипулирование, но, в конце концов, оно того стоит.

Меня как тренера расстраивает постоянно повторяющийся запрос от среднего бизнеса на обучение техникам продаж, жестких переговоров, манипуляций в переговорах. И очень редкий запрос на методики формирования долгосрочных отношений с клиентом. Такое впечатление, что руководители думают только на год вперед. А должны бы — на десятилетия...

Саморазвитие собственника. Много сказано об этом, но успешные компании, кажется, тщательно скрывают эту тему? Так ли это и почему?

Статус ученика и статус лидера находятся в противофазе. То есть они несовместимы. Поэтому руководители стараются разнести эти свои роли по разным плоскостям. К тому же роль ученика очень уязвима. А уязвимость — это не то состояние, которое собственник готов вынести на всеобщее обозрение. Поэтому для руководителей и собственников обучение — это очень личный, почти интимный процесс.

С группой руководителей работать еще сложнее. Для этого нужно обладать абсолютным, непререкаемым авторитетом в сфере обучения именно лидеров. Быть гуру. Либо принять на себя роль фасилитатора, проводника, коуча, наконец. То есть находиться не «выше», а «рядом».

Подразумевается, что коллективный интеллект группы знает ответ на все вопросы. Его надо просто дифференцировать, структурировать, «осветить темные углы». Вместе. А коуч в данном случае — это инструмент. Как, например, компас.

Маркетинг и бизнес-разведка — это ведь ключевые темы в развитии компании, или мы не правы?

Вы правы. И еще — управление. *Бизнес — это двигатель с передним приводом. Импульс к движению поступает «с головы», от руководителя.*

Однажды ирландский врач Данлоп, взяв поливочный шланг в саду, приспособил его на колеса велосипеда (1867г), став миллионером. Но патент на это был открыт за 22 года до него, но не использовался никем.... Ваш комментарий? Почему никто «не развивался», производя шины (каучук, авто и колеса были давно)?

Это не единственный случай в истории изобретений, когда полезная и оригинальная технология стала заметна человечеству спустя много времени после своего появления. вспомните хотя бы Монье с его железобетоном, который работал садовником в садоводческой фирме. Посадив в бетонную кадку апельсиновое дерево, он со временем заметил на стенках кадки трещины. Тогда он решил укрепить ее железными обручами из проволоки, а т. к. железо со временем поржавело и образовало грязные подтеки на кадке, он решил улучшить ее внешний вид, обмазав сверху цементным раствором. Так появился железобетон.

Монье получил первый патент на переносную железобетонную кадку в 1867 году. Промышленное применение железобетон нашел только в 20м веке. Через сто лет.

А многие вообще никак не озвучивали свои изобретения. Даже такое революционное открытие, как передача электромагнитных волн на расстоянии без проводов (впервые продемонстрированное Герцем в 1888г), получило отзыв: «Не имеет практического применения»... Страшно даже представить, сколько гениальных разработок уничтожил Тесла, считая, что «человечество к этому еще не готово». Нельзя

уследить за всем на свете. Человечество — это очень творческая среда. Постоянно рождаются тысячи открытий, и столько же умирает. Только единицы из них становятся заметными.

Но надо быть внимательными.

Можно ли с помощью тренингов, консалтинга, коучинга развивать компанию и при этом не тратить безумные средства на «развитие»?

Я об этом подробно писала выше. Можно.

Коучинг, кажется, придумал еще Сократ, говоря о том, как с помощью вопросов можно подвести собеседника к нужному решению. Но как коуч может привести руководителя к развитию его фирмы?

Можно подвести собеседника к нужному решению. Нужному кому? Мастеру риторики, ораторского искусства или НЛП вообще несложно «подвести» человека к какому угодно решению. И даже на какое-то время убедить его, что это именно его решение. На какое-то время!

Задачей коуча является не подвести человека к «правильному» решению, а «вытащить» из него его настоящее желание. И затем

«связать» его реализацию с решением бизнес-задач. (Если речь идет о бизнесе). Самое сложное — это первая часть задачи. Люди часто не знают, чего хотят. Вернее, не знают, чего хотят НА САМОМ ДЕЛЕ. Достигается это с помощью открытых вопросов. И задаются они до тех пор, пока в ответе на один из них коуч не почувствует присутствие эмоций, страсти. После этого поле исследования сужается. Журналисты тоже так делают с помощью интервью.

Знаю такой случай: один человек создал довольно успешную компанию. Он долго ее развивал, стал эффективным руководителем. В конце концов компания начала приносить прибыль. Тогда он купил тюнингую двухместную гоночную «Феррари». И после этого вдруг совершенно охладел к своей бизнес-жизни. Он недоумевал: неужели целью его жизни и работы в последние 20 лет было приобретение какой-то машины? Это был нонсенс. И он пришел к коучу, чтобы разобраться. Выяснилось, что когда-то давно, в детстве, у соседского мальчишки была такая детская pedalная машинка. А у него не было. Он просил родителей, умолял, угрожал, но напрасно. Глядя на соседского мальчишку за рулем игрушечной машинки, он страстно ее вожделел...

Прошло время. Давняя

история, казалось бы, за-
былась. Но, оказывается,
вся эффективность его уже
«взрослых» стратегий была
подчинена закрытию того
самого, старого гештальта.
Люди никогда ничего не де-
лают просто так. Они делают
что-то ДЛЯ ЧЕГО — ТО. И вот
ответ на вопрос «Для чего?»
— и есть задача коуча.

Если на вопрос «Для чего
вам нужно вывести компанию
на новый уровень и освоить
новые рынки?» вы услышите
ответ: «Для того чтобы у
меня и моих сотрудников
было больше денег», то вы
не услышите в этом отве-
те страсти. Он неосознанно
лжив. Многие руководители,
настроенные на формирова-
ние долгосрочных стратегий
развития своего бизнеса,
применяют в своей работе
технологии управления в сти-
ле коучинг. Очень интерес-
но, эмоционально и мудро
написал о коучинге Ричард
Бах в своей книге «Ничто не
случайно».

Кто обычно в компании против ее развития?

Люди всегда сопротивля-
ются изменениям. Именно по-
этому технологии внедрения
изменений и инструменты
адаптации столь многочис-
ленны. *Если интенсивность
вводимых изменений велика,
а время ограничено, китай-
цы советуют поступить так:*

*«Уберите из своего окру-
жения всех людей, которые
не одобряют вас в вашем
решении, отговаривают вас,
сопротивляются. И оставьте
(или найдите) только тех, кто
вас в этом поддерживает».*
Это, конечно, травматично.

Если же вы хотите внедрить
изменения более плавно, ме-
нее радикально, и у вас есть
на это время — начните с
формирования соответствую-
щей корпоративной культуры
(это то же самое, что обще-
ственное мнение для обще-
ства). Тогда постепенно ваш
коллектив покинут «лишние»
люди и придут «нужные». А
часть сотрудников может и
поменять свое отношение.
Если с ними «работать»).

Говорят, что противни- ки изменений и развития ча- сто действуют скрытно. Как выявить сопротивление раз- витию?

Скрытое противодействие
— это саботаж. Технологии
диагностики саботажа до-
вольно просты. Но насторо-
житесь, если услышите от
сотрудника в качестве воз-
ражения фразу «Мы всегда
так делали».

Многие IT-компании скрытно создают стартапы для развития и при их успехе с помпой поглощают их, а топы- ветераны, выступавшие про-

**тив развития внутри фирмы,
при этом говорят: «Так и надо
поступать, а не тратить деньги
на дармоедов внутри фирмы».**
**Ваш комментарий и насколько
правдива эта история?**

А здорово придумано, да?
Ловля «на живца». Вы счита-
ете, это достойно порица-
ния? А я скажу «молодцы»!
Молодых надо учить, и учить
сурово. Но, на самом деле,
такая ли уж это «халява»?
Тратить деньги все равно
придется. Постоянно плодить
себе конкурентов? А ведь в
какой-то момент можно и
«нарваться». Может быть, ин-
тереснее было бы создавать
инструменты сотрудничества,
как вы считаете?

Почему компанию, ко- торая экономит на своем раз- витии уже никто не спасет?

«Этот город уже ничего
не спасет», — сказал Герод-
т про Рим, когда город
находился на самом пике
своего расцвета. Дворцы
ломались от золота. Богат-
ства стекались туда со всех
концов гигантской, хорошо
организованной империи.
Рим пожинал плоды эффек-
тивного функционирования
всех своих многочисленных
институтов (от военных тех-
нологий до государственного
устройства). Никому даже в
голову не приходило усом-
ниться в мировой гегемонии
Римской Империи. Никого,

кстати, не напоминает из новейшей истории?

И все-таки он так сказал. Почему? Что он увидел? А увидел он вот что. Богатство патрициев действительно превосходило всякое вероятие. Возводились сказочные дворцы из редких материалов. Отливались золотые статуи, золотые тарелки, золотые ночные горшки. Патриции соревновались друг с другом в способности хоть чем-нибудь удивить «коллег». Они привозили невиданных животных, заказывали какие-то немислимые экзотические блюда и платили за них огромные деньги. Но это тоже не приносило им удовлетворения. Попросту говоря, они уже не знали, чего хотеть. Исчез импульс к движению и развитию. И Геродот, глядя на все это, сказал: «Городу, где блюдо из рыбы стоит дороже упряжки рабочих мулов, уже ничего не поможет».

В применении к нашей теме перефразировать можно так: компании, в которой исчез импульс к развитию, уже ничего не поможет.

Чем все это закончилось, мы знаем: великий город был растерзан варварами, крепости и легионы на дальних рубежах пали. Даже латинский язык стал мертвым языком. А что же осталось? Неужели золотые ночные горшки? Нет. Остались крепости, дороги, правила стратегии, Колизей, Римское право, водопровод, стиль. То есть все то, что было создано в период долгого, четырехсотлетнего развития империи. Хочу предупредить успешных людей: остерегайтесь аристократизма. Аристократизм и успех (или сила) — это самый соблазнительный и самый опасный период в развитии. И люди чаще всего не могут с ним справиться. Не могут заставить себя пойти дальше, хотя погружение в

это состояние, как правило, знаменует начало конца.

А может придет Карла Фибрина, или Трамп. или Греф и вдохнет свежий воздух?

Вот бы Трампа да в Рим тех времен... Веселье бы продолжилось, это точно. Хотя Калигула и Нерон тоже были круты по части внесения изменений. Я уже говорила ранее, что исправить ситуацию никогда не поздно. Но для этого все равно нужно что-то сделать: пригласить нового руководителя, применить новую стратегию, поменять систему. Но заметьте: «пригласить», «применить», «поменять» — это термины развития.

Меняя что-то в конструктивном ключе, компания переходит из состояния застоя в состояние развития. А это уже другая история.

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

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

ПРОЕКТИРУЯ БИЗНЕС. КАК ЗАХВАТИТЬ РЫНОК, АДАПТИРУЯСЬ К ПЕРЕМЕНАМ. ОПЫТ СОСА-COLA

Дэвид Батлер при участии Линды Тишлер

В книге «Проектируя бизнес. Как захватить рынок, адаптируясь к переменам. Опыт Соса-Cola», главный дизайнер Соса-Cola Дэвид Батлер рассказывает о том, как он и его команда смогли преобразовать эту огромную компанию, «научив» ее сочетать рост, продуктовую диверсификацию и гибкость, необходимую для учета нюансов разных рынков. Основой всех преобразований стал дизайн, понимаемый как гармоничное единство всех элементов бизнеса, будь это внешний вид бутылки кока-колы, управленческие процедуры или интерфейсы, при

помощи которых покупатели взаимодействуют с компанией. *Дизайн в данном случае трактуется очень широко и оказывается применим не только к предметам, процессам, но и к отделу кадров. Автор книги обращает внимание на роль персонала, как неотъемлемую часть комплексного подхода в бизнесе:* «Если вы бизнесмен, ваша цель — позаботиться, чтобы материальные элементы (ваша продукция, ваши методы коммуникации, ваши сотрудники и т. д.) были объединены с нематериальными (бизнес-процессы, корпоративная куль-

тура) таким образом, чтобы способствовать процветанию бизнеса». *Действительно, ведь принимают решения и воплощают в жизнь идеи, продумывают стратегии и тактики, исполняют, рискуют, ошибаются именно люди. От персонала зависят напрямую финансовые показатели компании, ее успешность и место на рынке. В разрезе важных проблем, с которыми может столкнуться бизнес, Дэвид Батлер приводит яркий пример — так называемую войну за таланты. Большинству начинающих предпринимателей известно, что неудачи часто являются*

следствием отсутствия эффективной команды. Но как определить, когда именно следует увеличивать штат? А если вы решили, что этот момент настал, как заполучить в штат самых лучших, самых одаренных работников в условиях, когда все другие компании стараются делать то же самое? Уверены ли вы, что правильно выстроили систему стимулов и поощрений? Насколько вообще гибка ваша модель подбора персонала? Крупные компании нуждаются в развитии корпоративной культуры, которая позволяла бы удерживать имеющийся персонал и в то же время привлекать представителей нового поколения. К 2020 г. половину населения трудоспособного возраста составят представители поколения 2000х — наиболее образованное и культурно неоднородное поколение, характеризующееся нежеланием подолгу задерживаться на одном месте, нетерпимостью к бюрократии и недоверием к традиционной иерархии. И молодым, и старым компаниям приходится задумываться о том, достаточно ли быстро они развивают свои стратегии подбора сотрудников? И какие показатели можно считать достаточными? Выстраиваете ли вы такую культуру, которая нужна сегодня и будет актуальна завтра? И где искать таланты? Следует ли пробовать применять новые

модели? Можно ли ожидать от системы образования, что будущее поколение будет способно отвечать на те вызовы, которые, по нашему разумению, ожидают наш бизнес впереди? *Игнорировать данные проблемы — это не выход.* Попытки решить их могут потребовать как больших финансовых затрат, так и массу времени, а если вы что-то недосмотрели или упустили, то рискуете пустить под откос вашу стратегию роста.

Персонал создает то, что нельзя купить или потрогать руками, например, настроение, общее впечатление. Так, беседуя с сотрудниками того или иного отдела компании, со специалистами по маркетингу или продажам, экономистами или бухгалтерами, или с учеными, Дэвид Батлер нередко просит своих собеседников рассказать, какой ресторан им нравится больше всего и почему. «Должно быть, там вкусно готовят. Но достаточно ли этого, чтобы вы снова и снова посещали данное заведение?» — спрашивает он. «Какая там царит атмосфера? Дружелюбен ли персонал? Знают ли вас там по имени?» *Ни для кого не секрет, что именно от персонала часто зависит, придет ли гость снова, и здесь, как и в других областях бизнеса, стоит сказать о сплоченности команды.* *Главный дизайнер Coca-Cola советует доби-*

ваться вовлеченности, а не личных заслуг: «Каждому хочется получить признание за хорошо выполненную работу. Это свойство человеческой природы. Есть нечто более важное, чем стремление сделать себе имя, если вы действительно хотите добиться перемен. Секрет в том, чтобы заручиться общей поддержкой, иными словами — добиться, чтобы все сотрудники компании захотели двигаться в одном направлении. В этом случае важно выпячивать свои личные заслуги, когда дела идут в гору (или принять удар на себя, если что-то идет не так). Редко когда мое выступление обходится без того, чтобы кто-нибудь задал мне вопрос, как добиться общей вовлеченности. Формулируются вопросы по-разному, но все они, в сущности, сводятся примерно к следующему: «Как вам удалось добиться того, чтобы разные команды действовали сообща в интересах данного проекта?» или «Как нам добиться того, чтобы руководство сфокусировалось на инновациях?». Отвечая на подобные вопросы, я всегда говорю одно и то же: «Запомните, здесь нет места личным достижениям». Это не сработает, если вы попытаетесь использовать компанию, бренд или ваших коллег по работе как средство, чтобы сделать себе имя. Люди легко это заметят. Не имеет значения, на-

сколько хороший вы оратор, сколько у вас поклонников в Twitter или сколько раз вы попали на обложку журналов, — вы все равно не добьетесь никаких реальных перемен, если будете тянуть одеяло на себя, стараясь присвоить все лавры себе или своей команде». Я — это ничто, мы — это все.

Именно вовлеченность команды порою играет главную роль в достижении поставленной цели, где каждый сотрудник вносит неоценимый вклад в общее руководство организацией. Когда перед Ричардом Батлером встала задача — изменить подход к дизайну в масштабах всей компании — он ясно понимал, что это касается всех сотрудников: они все должны стать дизайнерами. Каждый из них должен почувствовать себя дизайнером и увидеть, что решения, которые они принимают ежедневно, взаимосвязаны и что они могут помочь использовать дизайн для решения общей задачи — вернуть компанию на путь успеха, иными словами, помочь ей снова начать расти. И эта идея завоевала сердца. Помогло в корне переломить ситуацию и изменить ее к лучшему то, что команда Ричарда допустила к работе над дизайном всех сотрудников, подключили все функциональные и все территориальные подразделения. Целью было обучить всех

сотрудников компании по-новому подходить к дизайну, сделать каждого из них дизайнером, использующим единый подход, независимо от положения, которое он занимает в организации. Если можно привлечь сотрудников к участию в разработке, то сам акт участия вызовет всеобщее оживление и энтузиазм, поскольку каждый почувствует, что вносит свою лепту в успех компании.

Еще одним важным условием эффективности бизнеса является сотрудничество между офисными служащими и сотрудниками на производстве. Автор книги советует выбираться из офиса. В компании Coca-Cola, как и во многих других организациях, люди, отвечающие за производственные процессы, трудятся на передовой, а не в штаб-квартирах. Естественно, возникают определенные трения, когда кто-то из головного офиса пытается убедить. Еще одним важным условием эффективности бизнеса является сотрудничество между офисными служащими и сотрудниками на производстве. Автор книги советует выбираться из офиса и работать на местах использовать какие-то новшества. Такая ситуация не уникальна, она имеет место в самых разных компаниях. Независимо от того, кто вы и какой пост занимаете, вы не можете, просиживая все

время в кабинете и общаясь с людьми по скайпу и по электронной почте, ожидать, что произойдут какие-то перемены к лучшему. Если вы намерены добиться серьезного сдвига в делах, вам следует отправиться туда, где непосредственно ведется работа, и принять участие в совместной деятельности, чтобы осуществить задуманное. Тому есть разумные объяснения: вполне вероятно, что о ситуации на местах вам известно меньше, чем вы думаете. Такую ошибку допускает большинство людей. Пока вы не прибудете на место, не увидите все своими глазами и не пообщаетесь с сотрудниками, которые стараются решить возникшую проблему, вы не сможете составить адекватное представление о происходящем. Только через опыт совместной работы и совместного поиска вы сможете завоевать настоящее доверие. Одно дело — рассуждать о дизайне, и совсем другое — применять свои знания для решения конкретной проблемы, здесь и сейчас, в реальной ситуации, вместе с теми, кто здесь трудится. Это имеет решающее значение.

В начинающих компаниях так и происходит. Для них единственная возможность создать нужный и востребованный продукт — это в короткие сроки изготовить прототип и предложить ши-

рокому кругу людей протестировать его для дальнейшего усовершенствования. Таким образом, компании-стартапы получают возможность оперативно изменить любую характеристику своего изделия, исходя из фактических данных, результатов, полученных на практике. Таким образом, независимо от вашего опыта, вашей должности и оценки собственной компетенции, вам нужно встать из-за стола, покинуть офис и встретиться с людьми. Встретившись с ними, вы должны в большей степени слушать и меньше говорить, научиться думать так же, как они, исходя из реальности, которая простирается за пределами стен вашего офиса.

При анализе компании-стартапа главный дизайнер Coca-Cola также говорит о важности персонала: компании-стартапу на стадии адаптируемости требуется большое количество персонала, когда же она достигает точки, в которой ее целью становится уже не выживание, а достижение масштаба, необходимо определить систему отбора персонала. В сформировавшейся компании речь идет о понимании той или иной должности, о высокой степени эффективности и продуктивности использования персоналом масштаба в качестве рычага. У стартапов и крупных компа-

ний есть нечто общее: чтобы победить, им нужно уметь фокусироваться. Без этого легко растратить впустую такие ресурсы, как время, деньги и люди. В крупных компаниях отсутствие или недостаток фокусировки на главном порождает неэффективность и затрудняет способность к исполнению. Это та самая проблема, из-за которой многие главы компаний не смыкают глаз по ночам, размышляя, как добиться того, чтобы все в компании относились к работе как к собственному делу и использовали ресурсы компании так же бережно и рачительно, как если бы они были их личными. У стартапов дела обстоят иначе. Для каждого сотрудника такой компании это и есть собственное дело. Если стартап выживет, все останутся в выигрыше. Если стартап потерпит фиаско, это станет потерей для всех, кто работает в компании. Как гласит история, активные, деятельные сотрудники крупных компаний, разочарованных инертностью и неповоротливостью работодателей, стали сводить знакомства с предприимчивыми людьми, чтобы начать собственное дело, часто при поддержке венчурных капиталистов. Это были не просто новые компании, они представляли собой фирмы, имеющие большую цель и бизнес-модели, специально спроектированные с

прицелом на быстрый рост, их мы сегодня и называем стартапами. И этот феномен не связан исключительно с Кремниевой долиной или возможностями, существующими только в условиях высокоразвитых рынков, подобных США. Современное глобальное сообщество стартапов простирается от Нью-Йорка до Непала. Коворкинги теперь есть в каждом городе мира.

Когда компания приобретает определенный масштаб, ключом к успеху для нее становится планирование и исполнение. Наиболее эффективными управленцами оказываются сотрудники, способные разработать четкий план и неукоснительно ему следовать. *Что в свою очередь говорит нам о важной роли персонала в бизнесе.*

А теперь давайте обратимся к еще одному примеру из практики Coca-Cola. На этот раз мы увидим, что проектирование с расчетом на эмерджентность может касаться не только разработки продукции, но затронуть также обучение и техническую поддержку персонала. Хорошую отдачу и для Coca-Cola, и для 2500 индивидуальных предпринимателей принесли инвестиции в мелкий бизнес, которые не могли бы состояться, используй компания Coca-Cola только стан-

дартные системы доставки. Созданные в Африке центры микродистрибуции представляют собой также и великолепный пример модульных систем, спроектированных так, чтобы меняться со временем. Среди владельцев и управляющих центрами микродистрибуции значительное число составляют женщины, и многие из них в год зарабатывают по \$20 000–\$30 000, в зависимости от места проживания и времени года. В регионах, где население зачастую живет на \$1 в день, такие хорошие заработки способны вытащить из нищеты целые семьи. Помимо создания рабочих мест, центры микродистрибуции, как показывает практика, генерируют достаточный доход, чтобы обеспечивать примерно 41 000 иждивенцев. Успех этой программы побудил Соса-Сола задуматься о месте женщин в

расширении экономических прав и возможностей. Как свидетельствуют данные, инвестировать в женщин — верная стратегия. На Филиппинах женщины владеют или управляют более чем 86% мелких магазинов шаговой доступности, в которых продается наша продукция. В развивающихся странах половину фермеров составляют женщины. В общем и целом на женщин приходится довольно значительный процент в ключевом сегменте нашей цепочки ценностей. Экономист из МТИ Эстер Дуфло установила, что когда женщины зарабатывают деньги, они склонны тратить их на пропитание, тогда как мужчины на их месте больше потратили бы на алкоголь и табак. Кроме того, в целом женщины реинвестируют 90% своего дохода в собственную семью, в образование и здоровье своих детей, тогда

как у мужчин этот показатель составляет 30–40% их заработка. В компании осознали, что если предоставить экономические возможности большему числу женщин, это подстегнет рост экономики региона за счет увеличения покупательной способности населения. Это будет благо для региона, и это будет благо для компании. «Пока не будет устойчивого жизнеспособного сообщества, не будет и возможности вести бизнес», — говорит Шарлотта Оадес, глобальный директор Соса-Сола по расширению экономических прав женщин. *Таким образом, женщины в рассматриваемом случае не только составляют опору бизнеса, они также служат опорой и для местных сообществ. И для полноценного анализа роли персонала нужно рассматривать и данный аспект.*

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

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

НОВЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Что такое мотивация? Если подходить с точки зрения психологии, то мотивация — это побуждение к действию, психоэмоциональный процесс, способный управлять поведением человека и придавать этому поведению определенное направление.

**Елена
Балашова**

Если мы говорим о мотивации персонала (а мотивация персонала, как известно, является одной из главных задач корпоративной культуры), то мотивация сотрудников — это хорошо просчитанный и заранее подготовленный процесс, который позволяет придавать поведению работников строго определенное направление, необходимое компании. Кроме этого, мотивация может быть внешняя (т.е. стимулирование) или внутренняя (т.е. искреннее и

эмоционально вовлеченная заинтересованность работников результатами своего труда).

Вопрос мотивации сотрудников — очень серьезная тема, поэтому методам мотивации, как старым, так и новым, а особенно новым методам, следует уделять особое внимание. К новым методам мотивации подход должен быть как в медицине. Отталкиваться следует от главного принципа «не навреди».

1. Монетарные формы мотивации.

Монетарные, т.е. материальные формы мотивации персонала — это самые проверенные методы как временем, так и эффективностью. Наверное, именно поэтому они до сих пор являются самыми действующими. Вот что по этому поводу думает **Надежда Хазова, генеральный директор агентства эксклюзивной недвижимости «Усадьба»:**

— Монетарные формы мотивации стары как мир, и за очень долгое время практически никто ничего нового не придумал. Денежная мотивация наиболее универсальна и распространена, поскольку больше всего ценится сотрудниками, так как они сами могут распоряжаться полученными финансовыми средствами в отличии, например, от премиальной поездки за рубеж. Поэтому периодическое повышение зарплаты в соответствии с достигнутыми результатами или квартальные бонусы, премии — это лидеры топ-листа способов мотивации. При этом, например, в сфере продаж сегодня работодатели стараются поощрять не только за сделку, но и за рекомендацию.

Необходимо отметить, что работодатели сейчас переходят к монетарным формам мотивации более творчески,

пытаясь на старой, проверенной базе выстроить новые формы материальной мотивации.

В частности, к новым формам материальной мотивации относится и модель долгосрочного или краткосрочного премирования. Наталья Новикова, заместитель генерального директора по административным и кадровым вопросам ООО «СТРИМ», уверена, что для каждой категории сотрудников мотивационная составляющая должна быть абсолютно разной. Некоторым сотрудникам можно отложить награду до завершения проекта, другим, например, проектным менеджерам, поощрение необходимо сразу же, по достижению результата. Также необходимо иметь в виду, что если должность ориентирована на быстрое достижение результатов, то, соответственно, и поощрение должно быть соответствующее.

Специалисты, работающие в области изучения и совершенствования новых методов мотивации сотрудников, пришли к выводу, что кроме «привычных», «ожидаемых» материальных поощрений за выполненную работу, особой эффективностью отличаются «неожиданные» премирования за особые достижения, которые позволяют не только повысить эффективность работы данного сотрудника,

но и превратить внешнюю (стимулирующую) мотивацию в мотивацию внутреннюю, которая наиболее ценна как для самого сотрудника, так и для компании.

Очень интересен новый метод монетарной мотивации, сочетающий в себе материальную и нематериальную мотивацию. К нематериальной мотивации в данном случае относится возможность профессионального роста и самореализации, проявления лидерских качеств, которые являются определенными показателями развития данного сотрудника в компании. О подобном новом методе монетарной мотивации рассказывает **директор по персоналу ООО «Медицина АльфаСтрахования» Вера Кудряшова:**

— Мне лично очень нравится система постановки целей в Google и вознаграждения за их достижение. Называется она Objective — Key Results (OKR), что означает, что KPI формулируются не просто как целевые показатели (Objective), но и описывают образ желаемого результата по трем индикаторам (Key Results). OKR абсолютно всех работников при этом выкладываются в открытый доступ и даже отражаются в подписи работников в корпоративной почте. Таким образом, все знают, кто, чем занимается и чем друг другу могут быть

полезны, а что еще важнее — бесполезны. Так все фокусируются на своих делах и добиваются лидерства в них.

2. Нематериальные методы мотивации.

«Не хлебом единым жив человек» — совершенно верное наблюдение, которое находит ежедневное подтверждение в компаниях, где умело применяют материальные и нематериальные методы мотивации сотрудников. Надо ли говорить, что правильное сочетание данных методов позволяет придать поведению работников строго определенное направление, необходимое компании. В частности, в нематериальных методах мотивации сотрудников, кроме «старых» испытанных способов, таких как награждение почетной грамотой, благодарственным письмом, размещением фотографии сотрудника на доске почета, в настоящее время активно используются и новые наработки по нематериальной мотивации персонала.

Наталья Новикова, заместитель генерального директора по административным и кадровым вопросам ООО «СТРИМ», приводит отличный пример нематериальной мотивации сотрудников для таких крупных работодателей, как Google, Яндекс, Лаборатория

Касперского, Philips, где на первое место среди ряда мотиваций работы в компании вышло бесплатное корпоративное питание. Оказывается, что возможность получать бесплатные ланчи очень привлекает молодых сотрудников.

Определенно, к новым методам нематериальной мотивации персонала можно отнести и «мотивацию на благополучие». Директор по персоналу ООО «Медицина АльфаСтрахования» Вера Кудряшова уверена, что сегодня к классическим понятиям «материальной и нематериальной мотивации» добавилось некоторое новое измерение, которое можно назвать «мотивацией на благополучие» (в западной HR-практике благополучие звучит как *wellbeing*). Под благополучием понимается физическое, моральное и социальное благополучие работника, а это значит, что работодатель должен стимулировать работника не только к выполнению поставленных планов, но и к заботе о своем собственном здоровье и, если хотите, душевном равновесии своем собственном и окружающих людей, причем не только на работе, но и дома. И это в свою очередь должно позитивно сказаться на выполнении тех же планов, но при максимальном сохранении работника в работоспособном состоянии.

На практике HR-активности по мотивации работников на благополучие выражаются в организации мероприятий, направленных на пропаганду здорового образа жизни: оплата плановых диспансеризаций, организация в офисе дней здоровья, лекций по здоровому питанию или управлению стрессом.

И, конечно, одним из сильнейших методов нематериальной мотивации сотрудников, особенно в период кризиса, можно назвать эмоциональную мотивацию. «Когда сотрудник чувствует поддержку, — поясняет Надежда Хазова, генеральный директор агентства эксклюзивной недвижимости «Усадьба», — уверенность в завтрашнем дне, уверенность во всей команде (от сотрудника на ресепшен до финансового отдела), его достижения (финансовые показатели) будут, несомненно, выше».

3. Не навреди.

Как уже отмечалось, главное в новых методах мотивации персонала — это не навредить, не внести сбой в уже существующую, отлаженную работу коллектива.

«Новая формула мотивации может обрушить бизнес», — предупреждает **Надежда Хазова, генеральный директор агентства экс-**

клюдивной недвижимости «Усадьба». «Например, несогласные с новой системой мотивации сотрудники могут целым отделом перейти в другую компанию. История знает такие примеры. А быстро набрать профессионалов и создать новую эффективную команду не так-то и просто».

«Разрушительным может оказаться то, как организован сам процесс внедрения новой системы мотивации: слишком быстро или слишком медленно, слишком формально или слишком демократично, слишком гибко или слишком жестко для этой конкретной компании», — продолжает тему **директор по персоналу ООО «Медицина Альфа-Страхования» Вера Кудряшова.**

«Бизнес может пострадать

от введения непродуманных формул и, наверное, даже обрушиться», — полностью поддерживает коллег и **Наталья Новикова, заместитель генерального директора по административным и кадровым вопросам ООО «СТРИМ».**

Для правильного, своевременного, конструктивного введения новых методов мотивации можно опираться на данные, используя пирамиду Маслоу в качестве индикатора определенного уровня мотивации сотрудников.

Известная пирамида Маслоу определяет пять уровней мотивации человека, которые расположены снизу вверх в порядке роста их важности. Первый уровень, самая низшая ступень пирамиды, определяет мотивирующим фактором физиологические

потребности. Это пища, вода, крыша над головой, сон, одежда, т.е. именно то, без чего невозможна жизнь обычного человека. Второй уровень подразумевает, что физиологические потребности у данного индивида уже удовлетворены, и именно поэтому мотивирующим фактором будет являться потребность в безопасности. На третьем уровне мотивирующими факторами являются потребность в общении, взаимопонимании, коллективе. Четвертый уровень является одним из высших ступеней в пирамиде Маслоу. Мотивирующим фактором на данном этапе будет являться потребность в общественном признании, «имени», почестях. Пятый уровень, самый высокий, это уровень поиска «самого себя», духовного роста и самосовершенствования.

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

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

КОГДА ДЕНЬГИ ОБХОДЯТСЯ СЛИШКОМ ДОРОГО

Каждый человек хочет быть счастливым, но все в этом мире относительно, и даже понятие счастья у каждого свое. Для кого-то это семья и дети, кто-то стремится ввысь по карьерной лестнице, иные находят смысл жизни в науке или в творчестве. Другие уверены, что счастье прямо пропорционально количеству денег, и лишь обладая несметными богатствами, можно прочувствовать всю полноту жизни.

Алена Жильцова

Пристально вчитываясь в списки самых богатых людей мира, которые ежегодно публикует американский журнал Forbes, многие уверены, что вот они, те самые счастливые баловни судьбы. Но оказывается, что среди этих богатейших людей планеты есть и такие, которые заплатили за свои деньги слишком дорого. Речь идет о наркобаронах и гангстерах, об организованной преступности, лидеры которой то и дело попадают в верхние строчки самых богатых людей мира.

1. Пабло Эскобар (01.12.1949-02.12.1993)

За свою недолгую жизнь, Пабло Эскобар заработал порядка 47 миллиардов долларов на наркобизнесе. Пабло Эскобар, король кокаина, известный своим высказыванием о том, что «все империи построены на крови и пламени», вошел в мировую историю как самый неординарный преступник, одновременно являющийся одним из самых богатых людей мира. Историки описывают его как жестокого террориста, ко-

торый, не моргнув глазом, убивал судей, журналистов, прокуроров, уничтожал гражданские самолеты и целые полицейские участки, на его совести тысячи загубленных жизней, в том числе и жизни детей. С другой стороны, именно Пабло Эскобар тратил огромные деньги на поддержание бедных слоев населения Колумбии и помогал обыкновенным людям, которые оказались в сложной жизненной ситуации. Пабло Эскобар очень ценил свою семью. «В этой жизни я могу найти замену любой вещи, но я никогда не найду замену своей жене и детям», — говорил он. Однажды король кокаина сжег 2 миллиона долларов, разведя из денег костер, для того чтобы согреть озябшую в горах дочь. Историки утверждают, что Пабло Эскобар относился к деньгам очень пренебрежительно, огромные суммы хранились на складах и в заброшенных домах, и ежегодно пропадало около 2 миллиардов долларов только потому, что купюры съедали крысы или уничтожала плесень. Бессмысленная и жестокая бойня за право оставаться королем кокаина в конце концов привела Пабло Эскобара к тотальному одиночеству и бесконечным попыткам спрятаться от спецслужб и правительства. Обладая огромнейшим состоянием, являясь одним из самых богатых людей мира,

Пабло Эскобар не мог позволить себе быть рядом со своими детьми и очень сильно скучал. Однажды король кокаина допустил всего одну маленькую оплошность, стоившую ему жизни — он поговорил со своим сыном по телефону более 5 минут. Этого времени было достаточно, чтобы местонахождение Пабло Эскобара вычислили спецслужбы и ликвидировали террориста за считанные часы.

2. Амадо Каррильо Фуэнтес (17.12.1956-06.07.1997)

«Повелитель небес» — это прозвище Амадо Каррильо Фуэнтес, мексиканский преступник, один из основателей наркокартеля Хуареса, получил за то, что перевозил наркотики в США целыми самолетами. Именно при его правлении на долю картеля приходилось более половины наркотрафика между Мексикой и США. Примерное состояние, которое Амадо Каррильо Фуэнтес заработал на наркоторговле, оценивается в 25 миллиардов долларов.

Амадо Каррильо Фуэнтес был известен как «не любитель» кровавых разборок, все дела он решал при помощи взяток и красноречия. Доподлинно известно, что несколько высокопоставленных чиновников в США и в Мек-

сике получали у «повелителя небес» «заработную плату» за помощь в беспрепятственном проникновении наркотиков на территорию Америки. И тем не менее спецслужбы всего мира охотились за крупнейшим наркоторговцем XX века, и именно поэтому, как утверждают историки, Амадо Каррильо Фуэнтес решился на пластическую операцию по изменению внешности.

А далее в дела вмешалось провидение, и «повелитель небес», известный своим умением выпутываться из самых сложных ситуаций, умер от передозировки медицинских препаратов, применяемых при анестезии. Его смерть оказалась настолько нелепой, что спецслужбы забрали тело покойного для проведения анализа ДНК прямо с церемонии похорон, даже не дав проститься с Амадо Каррильо Фуэнтес его трем дочерям и плачущей матери.

3. Джон Готти (27.10.1940-10.07.02)

В Нью-Йорке его знали все. С именем Джона Готти всегда ассоциировалась мафия и «хождение по трупам». К своей власти, став «боссом боссов», Джон Готти пробивался упрямо и настойчиво, не гнушаясь вымогательствами, похищениями и убийствами. Известный

своим высказыванием «я никогда не вру никому, потому что я не боюсь никого. Ты врешь только тогда, когда ты боишься», Джон Готти действительно всегда вел свои дела так, что ходил по улицам «Большого яблока», не оглядываясь и никого не боясь. Его власть, выстроенная на огромных деньгах и доверии к своей команде, была безгранична. В самое лучшее время его доход превышал 20 миллионов долларов в год, но Джон Готти был равнодушен к спиртному и женщинам, он обожал свою жену и четверых детей и любил обычный виноградный сок. А все свои «лишние деньги» Готти спускал на азартные игры и внешний лоск, шил костюмы на заказ и покупал шелковые платки ручной работы. Джона Готти называли «Тефлоновый Дон» за его способность легко и изящно уходить от любых упреков, грязь обвинений к

нему не прилипала априори.

Конец эпохи «босса боссов» пришел совершенно неожиданно и именно с той стороны, где великий мафиози Джон Готти не ожидал удара. Его лучший друг, с которым они вместе «съели не один пуд соли», перешел на сторону ФБР и сдал всех, раскрыв все, что только знал о делах Джона Готти и его команды. Говорят, что на суде «Тефлоновый Дон» лишь молча смотрел на лучшего друга, который предал его по всем статьям и удивленно качал головой. Спустя 10 лет Джон Готти умер в тюрьме, так и не сумев обнять перед смертью свою обожаемую жену и любимых детей.

4. Гризельда Бланко (15.02.1943-03.09.12)

Пожалуй, Гризельда Бланко — это единственная пред-

ставительница слабого пола, которая сумела так высоко подняться по карьерной лестнице преступного мира. «Черная вдова», «Колумбийская наркобаронесса», «Крестная мать кокаина» отличалась звериной жестокостью, беспринципностью и непомерной алчностью, граничащей с помешательством. Доподлинно известно, что Гризельда Бланко лично, а так же ее банда сподручных наркоторговцев убивали женщин, детей, всех, кто мог волей случая оказаться в ненужное время в ненужном месте. Ее доход от торговли наркотиками и исполнения заказных убийств составил около двух миллиардов долларов, но, как утверждают очевидцы, Гризельде всегда было мало денег. Она с легкостью соглашалась на исполнение самых кошмарных преступлений, если за них только хорошо платили.

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

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



Дэвид Сиббет



УВИДЕТЬ РЕШЕНИЕ. ВИЗУАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

13. Видео и виртуальная визуализация

Мобильное видео, планшеты, анимация и панорамные дисплеи

Седьмой набор инструментов руководителей-визуализаторов — это широкий диапазон средств, предназначенных для онлайн-коммуникации. Задача этой главы — дать вам общее представление об имеющихся возможностях и помочь определить, какие средства использовать в различных ситуациях. Начнем с видео, затем рассмотрим использование визуализации на виртуальных встречах, создание анимационных видео при помощи «белых досок» и возможности панорамного отображения в виртуальной среде. Вы как лидер можете

внедрить эти инструменты в своей организации. Но прежде давайте посмотрим, на что способны современные средства коммуникации.

Видео: образование и обмен информацией

Повышение доступности инструментов, позволяющих создавать короткие дешевые видеоматериалы, трансформирует такие сферы, как образование и обмен информацией. Как они могут быть использованы в организационной среде, можно увидеть на примере

TEDx. Внимательно посмотрите на карту на дисплее смартфона (справа). Точки — это конференции TEDx, которые были проведены в течение одного месяца по всему миру.

Модель TEDx стремительно развивается, поэтому можно предположить, что регулярное использование видео для управленческой коммуникации не за горами. Первая конференция TED была организована в 1984 г.

ВЗРЫВНОЙ РОСТ TEDx

Конференции TED проводятся по всему миру в формате региональных конференций TEDx. Посмотрите, сколько таких мероприятий проведено всего за один месяц!



Большая визуализация на TED

В 2008 г. TED впервые использовала большой сенсорный экран. Программное обеспечение было предоставлено компанией Autodesk, а экран — компанией Perceptive Pixel, специализирующейся на производстве больших сенсорных экранов, которые используются для отображения данных голосования и другой интерактивной графики. Все 50 презентаций, сделанных на центральной конференции TED в течение трех дней, были графически законспектированы на планшетах Wacom (примерно 16 рисунков на каждый доклад). Этот эффектный трюк давал наглядное представление о манере коммуникации каждого докладчика, а также позволял определить, какой способ визуализации был оптимальным в том или ином случае.

1. Простые изображения на слайдах. Преобладали простые слайдовые презентации, поддерживающие рассказы-вание историй. (Чтобы узнать о том, как это сделать, прочитайте книгу Нэнси Дурте «slide:ology. Искусство



ВИЗУАЛЬНОЕ КОНСПЕКТИРОВАНИЕ НА TED

В 2008 г. Autodesk, Perceptive Pixel и The Grove объединили усилия, чтобы законспектировать все прочитанные на TED доклады на демонстрационном стенде Big Viz. Мы использовали приложение для графического конспектирования Book Pro, разработанное Autodesk, и большой сенсорный экран, запрограммированный Perceptive Pixel специально для этого мероприятия. Законченные рисунки прикреплялись к заранее нарисованным портретам докладчиков (см. фотографию выше). При нажатии на портрет в левом нижнем углу выводились копии всех рисунков, связанных с этим докладом. Такие экраны станут доступны для организаций в ближайшие 10 лет, так же как и видеоконференц-залы, которые используются сегодня только крупными организациями.



создания выдающихся презентаций». Ее фирма разрабатывает презентации для Apple.)

2. Демонстрационное видео. Когда докладчик описывал эксперимент или хотел показать действие какого-либо феномена, он прибегал к помощи видеоматериалов. Поэтому во многих докладах использовали демонстрационные видеоролики.

3. Флипчарты. Некоторые докладчики делали два-три рисунка на флипчарте (это любители черных маркеров). Как правило, это были простые ментальные модели.

4. Компьютерное моделирование. Популярный пример — презентация Ханса Рослинга с визуализацией данных, отражающих изменение уровня жизни в разных странах на протяжении длительного периода времени. Он проиллюстрировал уровень жизни в виде расширяющихся и перемещающихся кругов на огромной оси координат.

5. Чистое повествование. Некоторые создавали живые визуальные образы посредством умелого повествования. Люди по-прежнему любят слушать увлекательные истории.

6. Карты и диаграммы. Многие использовали форматы из клавиатуры Group Graphics, чтобы наглядно представить информацию и помочь аудитории выявить взаимосвязи.

На мой взгляд, TED не хватает крупномасштабной, панорамной визуализации наподобие той, которая описывается в этой книге. Хотя TED — действительно инновационный феномен, конференция пока еще работает в вещательной модальности и не использует весь потенциал настоящего сотворческого процесса, который обеспечивает визуализация.

Видео становится ключевым средством обучения

Салман Хан — еще один руководитель-визуализатор, способствующий трансформации интернет-образования при помощи недорогих видео, созданных из его рисунков. Салман — бывший управляющий хедж-фондом, однажды решивший подтянуть своего младшего брата по математике при помощи само дельного видео. Так появилась Академия Хана, которая сейчас предлагает более 3400 обучающих видео, размещенных в свободном доступе в Интернете. Академия предлагает уроки по всем предметам. Как написал Time в онлайн-статье, управ-

YOUTUBE

YouTube, предлагающий бесплатное размещение видео в Интернете, — еще одно свидетельство видеореволюции. По данным Google, в середине 2012 г. на YouTube каждую секунду загружался один час видео! Такая скорость загрузки эквивалентна 60 часам видео в минуту, или 86 400 часам видео в день! Если вы хотите больше узнать о графическом конспектировании или графической фасилитации, на этом сайте вы найдете массу примеров. Например, ролик с конференции World Cafe в Бильбао, Испания, где объясняется, как в технологии World Cafe используется графическая запись. На использование визуализации разработчиков технологии вдохновила The Grove, когда Томи Нагай-Роте законспектировал одно из первых собраний в стиле World Cafe дома у Хуаниты Браун.

ление некоммерческой академией стало новым местом работы Хана, и он планирует ее дальнейшее расширение за счет добавления новых предметов, увеличения числа преподавателей (до сих пор видео озвучивались самим Ханом) и перевода учебных материалов на основные языки мира.

Вот отрывок из статьи Энни Пол в Time, опубликованной в ноябре 2012 г.:

Революция, олицетворяемая Академией Хана, прошла в основном незамеченной. Доступность знаний, предлагаемых надежными источниками и представленных в удобной для понимания форме, открывает двери в золотую эру самообразования. Не только Академия Хана,

но и ведущие национальные колледжи и университеты сегодня предлагают обучение онлайн. МТИ разместил в свободном доступе более 2000 своих курсов. Такие элитные учебные заведения, как Гарвард, Йель, Калифорнийский университет в Беркли, Университеты Джонса Хопкинса и Карнеги-Меллон, также предлагают бесплатное онлайн-образование. Когда в августе 2012 года Стэнфордский университет объявил об открытии онлайн-курса по искусственному интеллекту, всего за несколько дней на него записалось более 70 000 человек. Профессора, читающие этот курс, говорят, что их вдохновил пример Салмана Хана. Учебное видео самой академии вышло далеко за рамки школьной программы математики и теперь охва-

тывает высшую математику, биологию и химию на университетском уровне.

Деятельность Академии Хана послужила источником вдохновения и для Дэвида Уоррена, организатора конференций TEDx в Санта-Крузе. Разумеется, такое стало возможным благодаря Интернету, но не менее важную роль играют визуализация и видео. Как скоро это станет стандартом? Судя по выставочным стендам на конференции ASTD в Денвере, бизнес-образование уверенно движется в этом направлении. На YouTube есть масса видеороликов с практическими советами и инструкциями почти в любой области. Сегодня эту практику перенимают организации. HR-специалисты рекомендуют руководству использовать видео для обучения персонала. Сделать это совсем несложно. Чтобы поделиться знаниями, нужно взять ручку и лист бумаги, снять цифровое видео и выложить его в онлайн!

Анимированная графическая запись

С тех пор как британский проект RSA Animate начал использовать анимационные ролики с графической записью как способ визуализировать идеи и усилить их воздействие, этот метод

завоевал популярность. Он применялся в нескольких рекламных роликах, и сегодня находит применение как новый инструмент для регулярной управленческой коммуникации. Метод представляет разновидность традиционной анимации, но гораздо дешевле и более прост в применении. Вы можете рассмотреть этот подход, если хотите отступить от традиционного формата презентаций. Чтобы создать ролик с анимированной графической записью (или анимацией на белой доске, как ее иногда называют), необходимо снять рисунок, сделанный иллюстратором, а затем на компьютере увеличить скорость видео и добавить спецэффекты.

Рэйчел Смит из The Grove использует для создания анимированной графической за-

писи приложение Brushes, которое позволяет сохранять и воспроизводить процесс рисования.

Мы видим, как на экране постепенно появляются маленькие пиктограммы и иллюстрированный текст, сопровождающие рассказ.



АКАДЕМИЯ ХАНА

Академия _____ Хана предлагает в бесплатном доступе онлайн 3400 видеоуроков наподобие того, что показан на снимке, где Салман Хан демонстрирует, как рисовать бинарное дерево. У Салмана четыре ученые степени, полученные в Массачусетском технологическом институте и Гарвардском университете. У него был высший балл по математике по тесту SAT. Несколько лет назад он оставил работу в хедж-фонде и занялся созданием образовательных онлайн-программ по математике и естественным наукам, используя компьютер, графические планшеты и цифровое видео. Его видеоуроки на сайте Академии Хана насчитывают более 85 млн просмотров и привели к переосмыслению подходов к онлайн-образованию.

ИННОВАЦИИ НА ПЛАНШЕТАХ

Рэйчел Смит использует для создания анимированной графической записи приложение Brushes для iPad, которое позволяет сохранять процесс рисования в отдельном файле и импортировать его в программу обработки видео. На снимке вверху вы видите эскиз одного из ее роликов. Такой подход не требует дорогостоящей обработки видеоматериала, как при создании традиционного видео.



Рэйчел имеет большой опыт графической фасилитации на веб-конференциях с использованием Wasot. На снимке справа она создает повестку дня на семинаре по «визуальным» совещаниям.

Хотя анимированная графическая запись используется в демонстрационном режиме, она опирается на силу визуализации, помогая доносить идеи, где важно понимание взаимосвязей различными элементами. Простая графическая анимация пробуждает воображение и создает совершенно иной уровень вовлеченности и понимания, чем слайдовые презентации.

Использование графики усиливает эффект телеприсутствия

Встречи с телеприсутствием — еще одна развивающаяся сфера интерактивного видео. Под этим термином подразумевается набор технологий, позволяющих симитировать живое общение. Сегодня на таких встречах все шире используется виртуальная визуализация, по-

скольку команды считают, что полезнее фокусироваться на работе, а не на лицах собеседников, особенно если члены команды хорошо знакомы друг с другом.

Студии телеприсутствия стоят довольно дорого и ориентированы в основном на работу со слайдами. Это удобно, если цель встречи — согласовать послания и доработать агитационный материал, но абсолютно неэффективно при обсуждении замысла и генерации. Лучше использовать активную визуализацию на графических планшетах. Можно оснастить студии телеприсутствия досками SMART, чтобы задействовать весь видеографический потенциал, но эта практика не слишком распространена.

Надо сказать, что большинство сервисов для веб-конференций обеспечивают



достаточный набор необходимых функций. Skype имеет функцию совместного использования экрана, и, если у вас подключен графический планшет, вы можете иллюстрировать свои идеи прямо во время разговора. Это не интерактивно, но визуально. Тем не менее активная графическая запись на планшете работает не очень хорошо, если вы одновременно включаете видео. То же можно сказать и о других пользовательских платформах. Однако Adobe Connect недавно разработал сервис веб-конференций, который позволяет совмещать видеокommunikацию и работу с графикой.

СТУДИЯ ТЕЛЕПРИСУТСТВИЯ

Телеприсутствие требует более продвинутого видеоборудования и технологий, чтобы связать несколько удаленных пользователей. Изображения участников в натуральную величину транслируются на больших экранах. Графическая информация выводится на отдельные мониторы.



На рисунке вы видите пример интерактивной работы с графикой на такой встрече.

Если вы будете настойчивы и овладеете всеми премудростями новой технологии, вы заметно расширите свои возможности. Недавно мы в The Grove провели веб-конференцию с командой «Голос видения» из Nakuhodo, второй по величине рекламной фирмы в Японии, через GoToMeeting. Мы видели видеоизображение членов команды в верхней части экрана. Хотя видео было с низким разрешением, выражение лица и жесты каждого были понятны. Мы находились в Сан-Франциско, они в Токио. Нам помогал переводчик, но члены японской команды достаточно хорошо знали английский язык и понимали большую часть из того, что мы говорили. Наблюдение за выражением лиц и жестами также существенно облег-

чало общение. В некотором отношении на веб-конференции даже проще увидеть лица всех участников, чем на реальных встречах.

Можно ли использовать остальные инструменты визуализации при работе онлайн?

Ранее мы привели множество примеров использования основных инструментов визуализации на реальных встречах. Разумеется, при живом общении можно достичь гораздо более высокого уровня вовлеченности и качества панорамного мышления. Но сегодня географически рассредоточенные команды — привычное явление, и многие организации поощряют работу в виртуальном пространстве. К счастью, есть

масса способов эффективно использовать визуализацию при работе онлайн.

7. Значимые метафоры. Грамотно разработанные видеоматериалы, использующие значимые метафоры, помогают донести до сотрудников новое видение, стратегический план, реализовать процесс изменений и сфокусировать внимание на ключевых моментах.

Их способность привлекать внимание зависит от того, насколько они выделяются на фоне остальной коммуникации. Большая фреска, как и анимированная графика, работает, когда предлагает новый и свежий взгляд. Сегодня организации все шире используют интернет-форумы, чтобы узнать, какие форматы, метафоры и послания работают, а какие нет, и инициировать поток идей. Именно так работает команда «Голос видения» из Nakuhodo.

8. «Визуальные» совещания. Онлайн-совещания могут быть весьма продуктивными, если визуализация занимает на них центральное место. Сессии, предоставляющие каждому возможность графически проиллюстрировать свои идеи, обеспечивают интересную обратную связь. Но графическое конспектирование чужих докладов не очень интересно для подкованных в

КОМАНДА «ГОЛОС ВИДЕНИЯ» ИЗ НАКУНОДО



С командой «Голос видения» из японского рекламного агентства Nakuhodo мы встретились онлайн, чтобы обсудить, как использовать визуализацию при представлении результатов исследования фокусных групп потребителю своему клиенту в Токио.

На снимке видеоконференция команды, проводимая через GoToMeeting. Изображение в верхней части экрана обеспечивает эффективную коммуникацию в режиме реального времени. В нижней части экрана показана белая доска для совместного пользования, на которой участники делают графические записи, используя SketchBook Pro от Autodesk.

мультимедиа представителей поколения Y. Вивиан Райт, руководитель-визуализатор из Hewlett-Packard (HP), говорит, что «виртуальные» совещания должны быть похожи на молодежное радио — быть динамичными и поощрять активное участие».

Она любит использовать белую доску с функцией совместного пользования и простые графические шаблоны, которые участники должны заполнить содержанием. Вокруг этих шаблонов она выстраивает активный диалог. Если вы недостаточно хорошо знакомы с технологией, попросите помочь вам с этой частью виртуального совещания. Организация интерактивной веб-конференции требует некоторой подготовки. Виртуальные «визуальные»

совещания наиболее продуктивны, когда сосредоточены на проектировании или принятии критически важных решений, требующих согласования.

9. Графические шаблоны. Простые графические шаблоны очень хорошо работают на виртуальных совещаниях. С временной шкалой, матрицами из четырех ячеек, картами и рейтинговыми шкалами легко работать в режиме онлайн. Эти инструменты дают возможность показать, что вы как лидер внимательно слушаете членов команды. Графические шаблоны можно разослать заранее и попросить заполнить их. Онлайн-совещание может быть выстроено таким образом, что каждый участник поделится своими идеями, прежде чем

будет выработана совместная точка зрения.

10. Совещательные комнаты. Воссоздать в виртуальном пространстве среду, присутствующую в реальной комнате принятия решений, практически невозможно. Веб-конференции предлагают две функции для обеспечения обратной связи — опрос и голосование. Если сумеете организовать информацию таким образом, чтобы все варианты были понятны, эти функции позволят оценить варианты, так же как и голосование точками-стикерами на реальной встрече. С развитием 3D-технологий, вероятно, появится возможность создавать в виртуальном пространстве комнаты принятия решений, аналогичные реальным.

11. Дорожные карты. Планировки часто проводятся в форме теле- и онлайн-конференций.

На таких встречах можно эффективно работать с графическими дорожными картами.

В книге «Визуальные команды» рассказывается, как Робин Мельцер из Otis Spunkmeyer

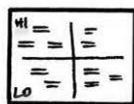
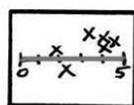
использовала дорожную карту в работе с сотрудниками своей HR-команды, рассредоточенными по стране. Собирая веб-совещание, она

ГРАФИЧЕСКИЕ ШАБЛОНЫ ДЛЯ РАБОТЫ ОНЛАЙН

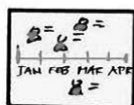
Большинство приложений для веб-конференций предлагают опцию интерактивной доски. Вы можете создать простой графический шаблон,



КАРТЫ

МАТРИЦА
ИЗ ЧЕТЫРЕХ ЯЧЕЕК

РЕЙТИНГОВАЯ ШКАЛА



ВРЕМЕННАЯ ШКАЛА

заполнить его всей группой и затем попросить участников рассортировать информацию, используя курсоры.

Чтобы в ходе онлайн-совещания люди не отвлекались, следует дать каждому возможность активно участвовать в работе. Это сделает совещание более продуктивным.

1. Объясните каждому цель и задачи сессии.
2. Попросите использовать лишь те инструменты, которые предлагаются приложением для веб-конференций.
3. Нарисуйте простой графический шаблон.
4. Попросите каждого соотнести информацию с временной шкалой и обсудите результаты.

строила обсуждение вокруг дорожной карты предыдущего года, а приглашенный фасилитатор вносил на карту соответствующие пометки. Она активно задавала вопросы и предоставляла каждому обратную связь. В ходе мозгового штурма определялось, какие элементы необходимо включить в план на следующий год. После совещания Робин вместе со специальной командой готовила план на следующий год и собирала второе веб-совещание, чтобы дать каждому возможность высказать свое мнение, предложить идеи по улучшению и создать приверженность плану.

12. Графические карты историй. Все больше орга-

низаций используют графические карты историй, чтобы поддержать видение и помочь сотрудникам самостоятельно сориентироваться в отношении планов и целей организации. В цифровом формате графические карты можно снабдить опцией ролловера, чтобы при наведении курсора на отдельные элементы на экране разворачивался второй слой информации. Технически можно разработать карту историй даже во время веб-конференции.

Веб-конференции с фиксацией идей и предложений каждого позволяют вовлечь гораздо больше людей, которые в итоге станут чувствовать ответственность за конечный результат.

Совместная работа с использованием графических планшетов становится все более распространенной практикой — помните об этом, когда планируете создание карты историй.

13. Видео и виртуальная визуализация. Это тема нашей главы. Представьте, что вы работаете с четырьмя связанными между собой интерактивными досками SMART, как показано на с. 194, с гибким доступом к видео, интерактивной визуализации, графическим материалам и всей необходимой информации. Над воплощением этой идеи сегодня работают технологические компании. Как лидер, вы должны быть готовы к тому, что однажды это станет реальностью.

ДОРОЖНЫЕ КАРТЫ ОНЛАЙН



Вы видите заметки, сделанные во время вебконференции HR-команды Otis Spunkmeyer, посвященной обзору дорожной карты 2010 г. Исходный вариант карты был создан с помощью цифрового шаблона дорожной карты Roadmap Digital Graphic Guide от The Grove.

Он был переведен в программу SketchBook Pro, и во время обсуждения все записи выводились на экран при помощи Wacom. Руководитель команды Робин Мельцер инициировала сбор идей для плана на следующий год. В общей сложности веб-конференция продолжалась 1,5 часа.

Развитие виртуальных лидеров

Вивиан Райт входит в число руководителей-визуализаторов, которые серьезно относятся к видео и виртуальной визуализации. В 1980-е гг., будучи талантливым молодым менеджером Hewlett-Packard, она прошла обучение по программе Group Graphics и широко использовала творческие подходы к работе для достижения согласованности и приверженности своих коллег. Поскольку в HR акцент делается на виртуальной работе, Вивиан в совершенстве овладела искусством проведения онлайн-совещаний и семинаров. В настоящее время она является партнером по бизнес-обучению в глобальной финансовой структуре HP и внедряет инновационные подходы, которые в скором времени могут стать стандартными способами работы организации.

Несколько лет назад Вивиан стала сотрудничать с кон-

ТРЕХМЕРНЫЕ ИНТЕРФЕЙСЫ

Портал Career Visions создан для финансового подразделения HR консалтинговой фирмой, специализирующейся на разработке трехмерных интерфейсов для веб-конференций. Подобные цифровые пространства, являющиеся продвинутой версией более ранних платформ, таких как Second Life, будут доступны на планшетах и откроют новые возможности для использования визуализации в виртуальной коммуникации.

Их разработчики исходят из того, что многие обучающие материалы в профессиональных сферах в ближайшем будущем будут преобразованы в электронный формат. Поэтому такие виртуальные интерфейсы включают возможности интеграции видео, поиска, анимированной графической записи, организации форумов и множество других функций.

салтинговой фирмой, специализирующейся на развитии лидерских навыков, чтобы запустить программу онлайн-коучинга. По ее мнению, результаты налицо: участники программы активно работают с онлайн-тренерами, проводят ролевые игры, получают обратную связь, организуют групповые дискуссии и полу-



чают записи этих дискуссий и стенограммы (для многих английский — второй язык).

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

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

ДРЕСС-КОД В РОССИИ

Весной этого года сотрудницу ресепшена, расположенного в офисе аудиторской компании Лондона, отправили домой в середине рабочего дня. Такая жесткая реакция компании возникла исключительно на отказ женщины надеть туфли на каблуках, высота которых была строго регламентирована дресс-кодом данной аудиторской фирмы. На объяснения сотрудницы, что на каблуках высотой от 5 до 10 сантиметров ей будет тяжело провести весь день на ногах, компания ответила «непониманием возникшей проблемы», после чего женщину попросили покинуть офис, не заплатив ей за отработанное время. Согласно британским законам компания имеет право утверждать дресс-код, который обязателен для исполнения. При этом требования к внешнему виду могут отличаться по гендерному признаку, а сотрудники компании, мужчины и женщины, должны беспрекословно ему подчиняться.

Белла Вениаминова

Часть первая

Не секрет, что деловой дресс-код, т.е. строго регламентированная форма одежды, сегодня приветствуется и многими российскими компаниями. Прежде всего, это связано с формированием определенного «образа» компании, позиционирующей себя как «серьезная, стабильная фирма», прогрессивно идущая в ногу со временем.

Конечно, не все так однозначно, и у дресс-кода всегда

были и есть противники и ярые приверженцы подобного самовыражения компании в целом, однако отрицать тот факт, что определенный стиль фирменной одежды благоприятно влияет на формирование мнения клиентов о компании, не стоит. Именно поэтому дресс-код стал неотъемлемым атрибутом бизнеса, регламентирующим деловой стиль одежды сотрудников.

По наличию дресс-кода все российские компании

можно дифференцировать на компании, в которых введен обязательный дресс-код, где есть желательный дресс-код, и те, где регламентирован условный дресс-код.

Обязательный дресс-код — это жесткие, авторитарные, прописанные по западному образцу правила, регламентирующие деловой стиль в одежде сотрудников. Подобные фирмы придерживаются довольно строгого дресс-кода, который прописан в своде правил поведения в

компании, и таких организаций в России не более 30%. Как правило, это финансовые структуры, юридические и консалтинговые фирмы.

Желательный дресс-код — это исключение определенной формы одежды сотрудников на рабочих местах, при этом компания придерживается так называемого «делового стиля», не включая casual. Деловой стиль одежды не навязывается компанией, а разрабатывается самими сотрудниками, и ими же прини-

мается как стандарт внешнего вида. Желательного дресс-кода придерживаются более 60% компаний в России.

Условный дресс-код чаще всего присутствует в молодых, креативных компаниях, которые отказались от дресс-кода как такового, считая, что каждый человек должен иметь право на свободу самовыражения. Справедливости ради, следует отметить, что все-таки некоторые ограничения в стиле одежды для офиса остаются и в подобных



Для справки. Дословно «дресс-код» (от англ. dress-code) — это определенная форма одежды, иначе говоря, кодекс одежды, обязательный для исполнения при посещении установленных мест, мероприятий, организаций. Не удивительно, что именно чопорные англичане более ста лет назад ввели в обиход не только само понятие «дресс-кода», но и строгие требования, регламентирующие жесткий формат одежды, некий свод правил, обязательный при посещении определенных мероприятий и мест.

компаниях, предпочитающих casual. Откровенно спортивная, вечерняя или нарочито вызывающая одежда все-таки находится под запретом. На долю таких компаний приходится не более 10%.

Часть вторая

Каждая компания относится к дресс-коду сотрудников исходя из собственного мнения, опыта и достижения желаемой цели. Отмечено, что не существует единого стандарта дресс-кода, и каждая компания создает свой собственный «шаблон», которого и должны придерживаться сотрудники. В целом в российских компаниях придерживаются «Lite» варианта дресс-кода, по сравнению с западными фирмами, да и применение таких жестких санкций, как увольнение, крайне редки.

Тем не менее установлены негласные правила, действующие почти в 90% российских компаний, которые подразумевают под деловым стилем одежды сотрудников определенные моменты, различающиеся и по гендерному признаку.

Так повелось, что мужской дресс-код более консервативен и оперирует одним и тем же набором одежды, который включает в себя деловой костюм коричневого,

темно-синего, серого или бежевого цвета, допускается чуть заметная «клеточка» или приглушенная «полоска». Реже допускаются костюмы черного цвета. Если пуговиц на пиджаке больше чем одна, то последняя пуговица обязательно не застёгивается. Один и тот же костюм лучше не носить подряд более двух дней, это тоже условия обязательного или желательного дресс-кода.

Идеальными считаются рубашки белого или пастельного цвета, условно подойдут и рубашки темно-синего, серого, шоколадного, кофейного оттенка, при этом рубашка должна быть светлее костюма. Совершенно не подходят блестящие, прозрачные, шелковые рубашки, а так же рубашки с принтами. По правилам дресс-кода рубашки должны меняться ежедневно.

Дресс-код для мужчин подразумевает галстук, который является завершающим штрихом к портрету успешного человека. Галстук не должен быть светлее рубашки, иметь ярких, «кричащих» принтов, а черный галстук надевают исключительно на траурные церемонии.

Кстати, необходимо отметить, что так называемые «встречи без галстуков», т.е. неофициальные встречи, которые не подразумевают решения глобальных вопро-

сов и подписания важных документов, однако не исключают обсуждения серьезных перспектив на будущее, приветствуются многими российскими компаниями. Другие фирмы, придерживаясь строгого дресс-кода, разрешают своим сотрудникам по пятницам не надевать галстук, давая некоторые послабления в деловом стиле одежды.

Идеальной обувью для мужчин в обязательном или желательном дресс-коде считаются классические туфли черного цвета, матовые, без принтов и украшений.

Основными отличиями между «зимним» и «летним» дресс-кодом являются различия в составе ткани и в цвете. Более легкая ткань и более светлые оттенки допускаются летними месяцами, но при этом чистый лен и хлопок тоже недопустимы. В летний период в некоторых компаниях разрешается рубашка с коротким рукавом, но классического стиля, а также разрешается не носить галстук.

Подведем итоги.

Обязательный или желательный дресс-код для мужчин:

1. Деловых костюмов должно быть несколько: из более плотных тканей и темных расцветок для холодного вре-

мени года и из более легких тканей и светлых расцветок для теплого времени года. Черный костюм разрешен крайне редко, а вот белый исключается полностью.

2. Рубашка должна быть с длинным рукавом, обязательно светлее, чем костюм. В теплое время года допускается рубашка с коротким рукавом, но непременно классического кроя.

3. Недопустим черный галстук или галстук светлее рубашки. Не приветствуются яркие, вызывающие галстуки с принтами.

4. Идеальной обувью считаются закрытые кожаные туфли темных расцветок в любое время года.

5. Мужчинам из украшений разрешается только обручальное кольцо.

И еще. Даже летом нельзя снимать пиджак во время официальных встреч или на планерке у «босса».

Дресс-код для женщин всегда был отдельной и отчасти «больной» темой для многих компаний. Дело в том, что «загнать» прекрасную половину человечества в определенные, порой жесткие рамки самовыражения — довольно трудная задача. К тому же даже строго прописанные стандарты («светлый верх, темный низ») при чисто женском взгляде на правила могут внести заметные отклонения от делового стиля. Именно поэтому деловой стиль в одежде для женщин прописан более тщательно, при менее жестких ограничениях по типу «мужского делового стиля», который подразумевает обязательный деловой костюм и рубашку с галстуком.

Прекрасной половине разрешено появляться на рабочем месте и в брючном костюме (лучше шоколадного или серого цвета), и в блузке с юбкой, и даже в платье, избегая лишь определенных моментов в деловой одежде. При этом цветовая гамма для делового стиля в женской одежде не отличается от «мужского варианта». Те же серые, темно-синие, шоколадные и бежевые оттенки.

Слишком облегчающие юбки, платья, всевозможные «мини» и «макси», прозрачные блузки и яркая обувь на высоком каблуке исключаются полностью. Что касается макияжа, парфюмерии, аксессуаров и прически, то деловой стиль подразумевает умеренность во всем и нивелирование излишеств.

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

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