

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 6
(562)

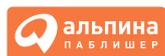
2020

Важные адреса: в каталог "Решения" – 71052, 71055, 72035;

Главная тема: **СЧАСТЛИВЫЕ НАЧАЛЬНИКИ**



Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Счастливые начальники – оригинальная тема консалтинга и тренингов Ващенко, безусловно, дыхание времени.

Стаханов с отбойным молотком и ночующие на работе топы нынче не в моде ни у бизнесменов, ни у персонала.

“Сделайте так, чтобы люди хотели идти утром к вам на работу” – говорил еще в 2000 году самый известный тогда топ-менеджер Станислав Шекшня (на его идеях и развивался тогда ) и был прав на 100 лет вперед.

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров,
почта TR@TOP-PERSONAL.RU

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —
ИП «И. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена
Верещагина, почта: top-personal2018@list.ru

Дизайн и верстка — Наталия Риль

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»
(Генеральный директор — Андрей Чепайкин)

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
(Генеральный директор — Елена Чечикова)

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

Официальный аудитор — Аудит-Босс
(Генеральный директор — Олег Буйденко)

Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 25

Реклама — информационный инструмент, и, как бы ее не критиковали, это источник информации...

Как бы мы не относились к рекламе, она прочно вошла в нашу жизнь...



Ольга Яковлева,
ЭКСПЕРТ УП

стр. 41

Можно сколь угодно пытаться выжать воду из камня, зажать их и вовлечь, но это заведомо обречено на провал...

Могу предположить, что компания выбирает полиграф, если убытки от нечестности сотрудников она оценивает выше, чем недостаток вовлеченности...



Вадим Васильев,
ООО «ФИНСЕРВИС»

Содержание

БИЗНЕС КОНСАЛТИНГ

Я – эксперт по счастливым начальникам

Андрей Ващенко, бизнес консультант

РЕКЛАМА

Споры вокруг рекламы – анализ

Ольга Яковлева, эксперт УП

ОБЗОР КНИГИ

Вилли Питерсен.

Стратегия как обучение

Владимир Шумков

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

**Люди не скучают, когда им интересно.
Могу ошибаться, но я никогда не слышал
о выгорании ученых, музыкантов
или тех же спортсменов**

Вадим Васильев, ООО «Финсервис»

АЙ ТИ БИЗНЕС

Как закалялись IT:

об автоматизации управления в России

Олег Елманов,

“Интранет-интегратор Fusion”

ОБЗОР КНИГИ

Гэри Пизано.

Креативное созидание

Владимир Шумков

КОММЕНТАРИИ

Кому можно доверять

Дмитрий Жирнов, Bridge2HR

Ильгиз Валинуров, «Business Connection»

Алексей Урванцев,

эксперт по деловой риторике в HR

Михаил Богданов, Консорт Групп

5

25

33

41

50

55

63

№ 6
(562)
Издается с 1996 г. 2020 г.

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 26.02.2020 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер» г. Москва, ул. Щипок, 28

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

**Я – эксперт
по счастливым
начальникам**



Андрей Ващенко

бизнес консультант

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Расскажите о Вас и о компании.



Я работаю в компании ххх. Я начальник управления перспективного планирования и развития. Это дочернее общество компании ххх, отвечающее за перевозки грузов по железной дороге.

УП Чем занимаетесь, какие задачи решаете?

— Компания решает задачу вывоза продукции компании ххх, дизельное топливо, жидкую серу, мы все это транспортируем по железной дороге.

УП А ваша задача в компании?

— Моя задача думать о будущем, что будем возить в будущем, в каких вагонах, в каком вагонном парке. Какое у нас будет техническое оборудование, какие у нас будут программы. Как компания должна выглядеть в будущем.

Свободное от работы время я преподаю на программах МВА, в Высшей школе экономики, в Керосинке, в РАН-ХиГСе, в РУДН. Обучаю амбициозных людей быть результативными начальниками. Я – эксперт по счастливым начальникам. По заказу крупных ком-

паний я провожу обучение топ и мидл менеджмента. Помогаю руководителям работать долго, продуктивно, без профессионального выгорания и демотивации.

УП Скажите, чему Вы учите, и как выучить и другие компании?

— Когда я провожу обучение, то делаю упор на нематериальную мотивацию. Объясняю, что позволяет руководителю управлять другими людьми, не используя денежный стимул.

К сожалению, большинство руководителей не очень понимают, как этим можно заниматься, что именно нужно делать. Моя специализация – помочь руководителям вспомнить, что не всегда были деньги, что люди достигали многого даже в те времена, когда не было денежного эквивалента. Привожу примеры из живой природы, как руководит своим прайдом лев, или управляется стая волков.

Можно командовать людьми, используя другие социальные механизмы, сделать так, чтобы люди вам подчинялись, выполняли, что вы хотите, вас слушались. Это если укрупнено. Отсюда вытекают другие учебные программы для руководителей: личная эффективность, деловые коммуникации, профессиональное выгорание, наставничество, воспитание преемника, карьерный план.





Я читаю большое количество дисциплин, связанными с функционалом и обязанностями начальника. Все, что у начальников болит, обо всем я веду практикумы и мастер-классы.

Недавно у меня вышла в издательстве Феникс книга «Человек управляющий людьми» – это пособие для руководителей.

УТ За 2019 год сколько примерно у Вас занятий проведено?

— Наверное, 50. Где-то раз в неделю, где-то 2 раза в неделю. Востребованные тренеры, которые работают

раюсь им помочь в этом. Прожить долгую успешную, продуктивную жизнь.

УТ Недавно я был в Ростелекоме, и у нас было интервью с директором по персоналу. И она пожаловалась, что после переезда из центра Москвы за Румянцево у них возникли проблемы не со старыми сотрудниками, основными, а с новыми. У нее возникла проблема с наймом. Это ведь тоже нематериальная мотивация – расстояние, местоположение, локация.

— Да, без сомнения смена локации создает проблемы для службы персонала. Я не знаю деталей тех трудно-

МОЖНО КОМАНДОВАТЬ ЛЮДЬМИ, ИСПОЛЬЗУЯ ДРУГИЕ СОЦИАЛЬНЫЕ МЕХАНИКИ

много лет, называют цифру 100 дней в год.

УТ Тема профессионального выгорания Вами исследуется? Она для руководителя очень актуальна, и избежать этого мечтал бы каждый руководитель, нормальный и адекватный.

— Я надеюсь на это, потому что моя личная миссия, чтобы в нашей стране было как можно больше хороших, качественных начальников. Потому что от начальника зависит все в компании. От его работы и достижений зависит успех страны в целом. Я ста-

стей, с которым столкнулся HR Ростелеком, мой ответ на ваш вопрос будет слегка теоретическим.

Происходит некая подмена понятий, на мой взгляд. Компания ххх тоже находится за МКАДом, как Ростелеком, только они возле метро, а мы нет. К нам еще ехать на маршрутке надо. Поселок Газопровод.

УТ В чем причина проблем с новыми работниками?

— На мой взгляд – это не адекватность кандидата, не какие-то логисти-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ческие трудности, а то, что компания ничего не меняет, чтобы это компенсировать.

При найме персонала в HR Ростелекома есть устоявшиеся процессы. Кто и как дает объявление. Как называют вакансии, как называют зарплату и приглашают людей. Из-за расположения офиса некоторые позиции нужно было бы изменить.

Я не предлагаю денег больше давать, а немножко по-другому компанию

ДЛЯ МОЛОДЫХ КАНДИДАТОВ ЗАМКАДЬЕ НЕУДОБНО

продвигать в сми, в рекламе на сайтах по поиску работы, немного по-другому формировать требования к кандидатам. Немножко по-другому писать объявления о найме, немножко по-другому проводить собеседование.

Но, вероятно, компания этого делать не захотела, чтобы не менять устоявшиеся работающие внутренние процессы. Однако локация изменилась. Кандидаты начали саботировать ранее интересное и адекватное предложение Ростелекома.

По многим причинам для молодых кандидатов замкадье неудобно, неприятно, непрестижно. И задача HR, задача пресс-службы изменить рекламный посыл, немножко скорректировать

бренд работодателя с тем, чтобы объяснить, почему работать за МКАДом полезно, удобно, эффективно и так далее.

Это нужно делать, по-моему мнению, но крупные компании в большинстве своем, в том числе Ростелеком, по этому поводу не задумываются, а потом удивляются, почему такие тупые кандидаты. Мы всего лишь переехали. Стало даже лучше, больше места, чище воздух.

В своих неудачах, мы склонны обвинять других, приписывая им неадекватность.

 Вы озвучили тему HR бренда, мы почти год назад проводили конференцию – HR-бренд. Мы пригласили разных людей. И вывод, который мы получили, что очень мало компаний на самом деле уделяет внимание HR бренду. С чем это связано, как Вы думаете?

— Та концепция, которую нам с Запада притащили об HR бренде, она требует слишком большого бюджета. Либо особенного отношения руководства. И мало, что меняет в работе непосредственного рекрутера, который нанимает людей.



**ЯРКИЙ HR-БРЕНД ПРИНОСИТ СКОРЕЕ ПРОБЛЕМЫ,
СОЗДАЕТ НЕАДЕКВАТНЫЕ ОЖИДАНИЯ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Headhunter проводит ежегодную премию HR-бренд. Премия показывает, что есть хорошие компании, которые «работают» над своим брендом. Реклама, мероприятия, специальные политики в области работы с персоналом.

Но, к сожалению, нет никакой прямой связи между этими расходами на бренд и увеличением посещаемости офиса компании потенциальными кандидатами.

Появление компаний Брендов, только ухудшает ситуацию на рынке труда. Кандидату все сложнее сделать выбор.

Это типичная проблема выбора: подходишь в шкаф, висит много вещей, а одеть нечего.

Работник в большинстве своем, в силу низкой осознанности, реагируют на очень простые стимулы. Зарплата на 2000 руб. больше, все поедем сюда. Молодой, дружный коллектив и печеньки редко увеличивают приток адекватных кандидатов на вакансии.

В прямую HR бренд в России в том понятии, в котором он есть на Западе, у нас не работает.

Он не дает прямой экономической эффективности. Хороший бренд, лучшие сотрудники, выше производительность труда.

Разработать свою модель, которая позволяла бы улучшить найм, большинство компаний не могут. Или ума не хватает, или не хотят этим заниматься.

Например, у Ростелекома сильный бренд, надежной стабильной компании, но это слабо помогло им с новичками. Крупные компании, когда их бизнес трансформируется, переезжают, а руководство Ростелекома не приняло мер по корректировке своего «Бренда» в новой локации за МКАДом. К сожалению, многие компании, особенно это важно для вакансий низкооплачиваемых, где большая текучка, много рутины, очень мало заботятся о том, чтобы создать у сотрудника ощущения адекватности, правильности, престижности.

Руководители наивно надеются, что сотрудник и сам это поймет.

Кроме того, возникает еще дополнительная проблема. Чем круче ваш HR-бренд, тем у потенциальных работников более завышенные ожидания в отношении зарплаты и условий труда.

Когда новенькие приходят в компанию xxx, насмотревшись рекламы «с компанией xxx мечты сбываются», они рассуждают: «Мы пришли сюда получать деньги, не работать».

В нашей стране из-за особенности менталитета граждан, из-за искажен-



ного представления, что хорошо, что плохо, развитый и яркий HR-бренд приносит скорее проблемы, создает неадекватные ожидания. Если у вас развитый HR бренд, наоборот, приходят люди с завышенными зарплатными ожиданиями, с завышенными требованиями к рабочему месту, к своим будущим руководителям, не готовые напрягаться, много и долго работать.

У Как-то в Альфа-Банке я видел “гуляющий” по коридорам персонал из новобранцев. Что это?

Я – ЭКСПЕРТ ПО СЧАСТЛИВЫМ НАЧАЛЬНИКАМ

— Я знаю, что некоторые HR директора любят развлекаться и устраивать стресс-интервью или еще что-нибудь, например, на корпоративные ценности, на выносливость, на терпеливость и все такое прочее. Вот Альфа-Банк так и развлекался.

Я с таким примером входных испытаний в компании xxx не сталкивался.

Действительно, от HR зависит, чтобы увольнений после приема на работу было меньше. И поэтому самое правильное, это максимально отсеять людей на начальном этапе тестами, испытаниями, иногда бывает издевательствами, стресс-интервью, с тем, чтобы остались те, кто хочет работать.

В этом сеть определенная долгосрочная выгода для кандидата и для компании. Если кандидат ощущает, что он победил, была какая-то схватка, было много других участников, он выиграл, даже получив маленькую зарплату, не престижную должность, он намного больше собой гордится, чем, если бы он спокойно прошел собеседование и пришел на работу.

Создание элементов соревнования, элементов преодоления значительным образом улучшает мотивацию и самочувствие кандидата.

Новичок готов к преодолению, к борьбе, он ценит то, что он получил. Однако создает в будущем эффект сжатой пружины, если по прошествии некоторого времени у кандидата не получится пробиться выше по карьерной лестнице, он уходит из компании уже обученным специалистом, чем наносит ущерб бизнесу. Все должно быть сбалансированно, отбор персонала должен соответствовать внутренней реальной корпоративной культуре.

У Почему кандидаты боятся конкуренции за место?

— Я Вам немного иносказательно отвечаю на вопрос.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Как-то раз директор Альфа-Банка – Фридман – решил пошутить. Решил выполнить все те формальности, которые в банке были. Например, пройти через общий вход в здание. А в это время на входе стоял новый сотрудник охраны. Новый сотрудник просит у него пропуск, а у него нет. Охранник говорит – не пропущу. «Я – директор Альфа-Банка». «Мне неважно, кто ты. У меня инструкция, без пропуска пропускать нельзя». Фридман пошел в бюро пропусков, оформил пропуск. В итоге он потерял 40 минут на входе в здание. После этого он выписал премию этому охраннику и радикально перестроил службу безопасности, систему входа в банк.

Все это следствие различия между декларируемой, официальной корпоративной культурой и реальной деловой культурой в компании.

У руководителей бывают самые разные тараканы в голове, и они очень часто считают правильным не вмешиваться в то, как их замы ведут свои дела. Допустим, есть зам по безопасности. Его работа – обеспечивать периметр и все такое прочее. Или зам по кадрам, или зам по чему-то еще. Начальник интраверт командует своими замами, а они уже командуют своими королевствами.

Это самый распространенный вариант управления в Российских компани-

ях. Это позволяет руководителю быть спокойнее, меньше нервничать.

Но с другой стороны, руководитель не понимает, какая реальная корпоративная культура сложилась в компании.

Фактически в компании одна культура в высшем руководстве предприятия, и совсем иная на других этажах управления.

Когда шеф вдруг решает собрать массовое собрание, он видит очень сильный контраст между тем, что он хотел сделать и к чему стремился и тем, что фактически получилось.

Тогда начальник производит ломку неофициальных правил, он хочет вернуть все, как было, чтобы было все правильно, по-честному, как он мечтал.

Все эти инциденты – на охране, толчок на лестнице – это следствие конфликта официальной культуры, пропагандируемой руководством, и тем, что есть на самом деле.

Очень часто большие начальники живут в неких мифах, иллюзиях, что это за компания, как ее воспринимают на рынке, что думают сотрудники и т. д. Они это не понимают, потому что не видят, не пересекаются с реальной жизнью собственного офиса. И когда они вдруг с ней сталкиваются, это производит на них очень сильный шок,



они вдруг начинают заниматься корпоративной культурой, внутренними коммуникациями, реформируют отдел кадров, что-то еще делают с тем, чтобы люди, работающие в компании, более четко и внятно разделяли цели и ценности первого лица.

Конфликты это что?

— Первое – конфликты всегда должны быть. Это мотор прогресса. Если в компании конфликта нет – компании наступают концы. У начальника всегда всего 2 выбора. Он или экономит время, или экономит деньги. Если начальник экономит деньги – дешевле всех уволить и набрать новых. Если начальник экономит время – дешевле всех переобучить. Это нормальное явление. И не существует некоего универсального инструмента. Всегда какой-то микс – это так, это вот так. Всегда есть риски, без сомнения. Начальник всегда находится в состоянии компромисса между тем, что ему хочется и тем, что можно сделать. Это нормально, это его жизнь такова. Главное, чтобы он не сломался, не потерял желание эти проблемы решать, преодолевать, тащить всех за собой.

Вернемся к HR бренду. Я понимаю, что они разные везде. Расскажите Ваше видение, как строить HR бренд.

— Это слишком сложный вопрос, чтобы его раскрыть в интервью по те-

лефону. Бренд – это слишком сложное и комплексное понятие. Я с вашего позволения расскажу о последствиях внедрения этой концепции в обычную российскую компанию.

У руководителя всегда есть несколько вариантов решения задачи:

- разобраться самому,
- найти нужных сотрудников,
- пригласить экспертов консультантов.

Главное это решить, зачем вам это нужно, какую пользу собираетесь получить, сколько затрат на решение задачи потребуется.

В теории HR бренд предполагает, что вы экономите, за счет более красивой обертки вы получаете преимущество на рынке труда перед конкурентами.

Вас больше знают, больше приходят на собеседования, быстрее соглашаются на ваши условия.

Вы можете давать зарплату или в среднем по рынку, или чуть ниже.

Консультанты продают Вам эту концепцию обещая помочь создать более прибыльную, востребованную и уважаемую компанию.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



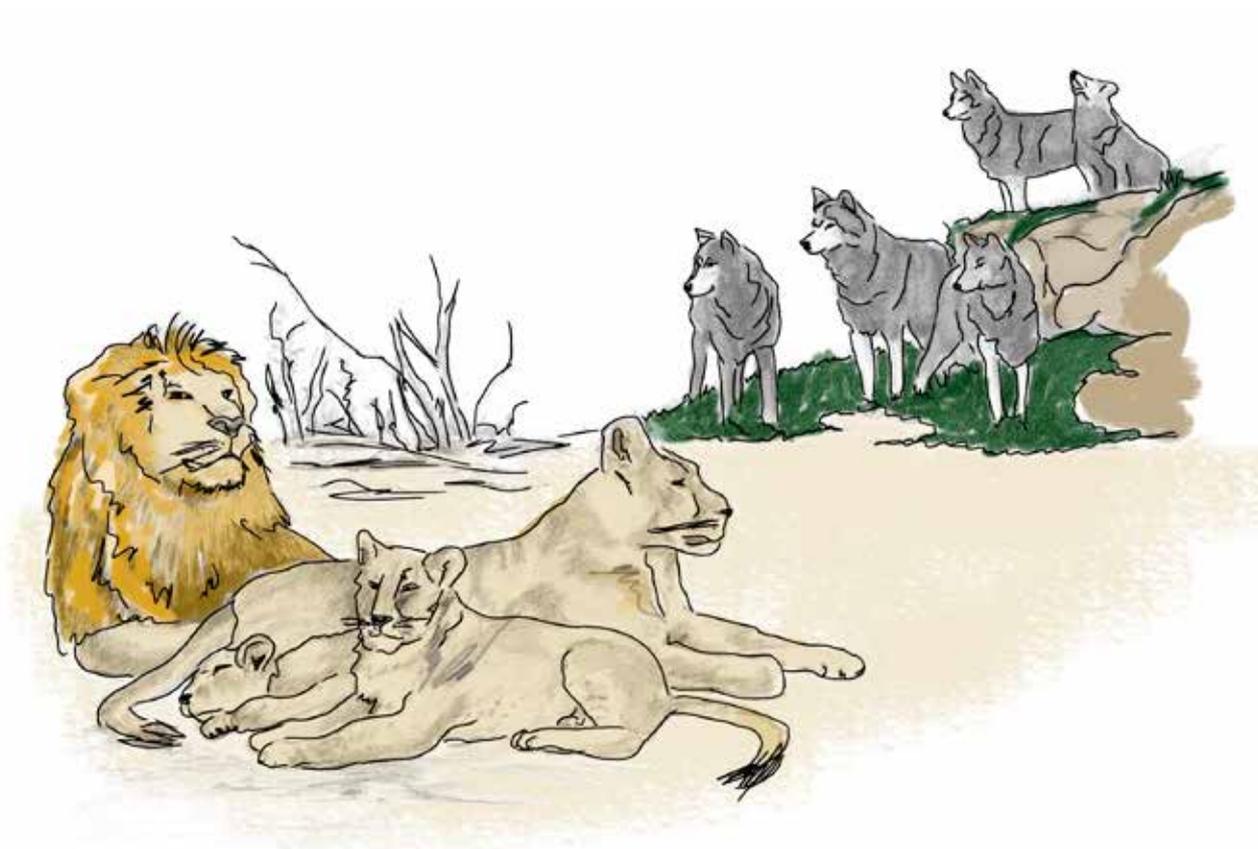
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ПРИВОЖУ ПРИМЕРЫ ИЗ ЖИВОЙ ПРИРОДЫ, КАК
РУКОВОДИТ СВОИМ ПРАЙДОМ ЛЕВ, ИЛИ УПРАВЛЯЕТСЯ
СТАЯ ВОЛКОВ**



Идея пригласить внешних экспертов хороша, но выполнять эту работу все равно нужно будет Вашим людям.

Грубо говоря, что может сделать консультант?

Консультант может помочь выработать новые регламенты, может помочь провести обучение сотрудников, может помочь сделать правильную рекламу, каким-то образом навести лоск.

Но выходит он за дверь – начинается обычная жизнь в офисе.

Если в обычной жизни руководителям и ключевым сотрудникам на других людей наплевать – не общаются, не контактируют, не сотрудничают, то деньги были потрачены зря.

Когда руководитель, первое лицо в компании, не интересуется этическими и культурологическими результатами работы подразделений, разрешая мелким начальникам самим решать проблемы, они решают их так, как им это удобно, а не так, как это нужно делать.

Внешние консультанты могут на вас натянуть некую кальку.

У них есть шаблон – необходимо сделать такие-то работы в офисе, внести такие-то изменения в должностную инструкцию, изменить такие-то правила при наборе персонала, такие-то

правила по рекламе, такой-то бюджет на рекламу.

Ну, допустим, компания стала более симпатичная, т. е. внешне она выглядит красиво.

Это знаете, как на шоу «Модный приговор». Когда берут женщину из региона и ее переодевают, преображают. Но вот ее переодели, но у нее в голове все равно осталось ее провинциальное состояние.

Реальный, полезный HR бренд – это неотъемлемая часть реальной корпоративной культуры. Если у вас корпоративная культура специфическая, скажем так, отвергающая людей, никакие декоративные улучшения это не изменят. Нужно культуру менять. Поэтому вопрос всегда упирается в деньги.

Есть обычный начальник, у него и сейчас все работает, поэтому он посмотрел на предстоящий геморрой, плюнул на HR бренд и работает, как раньше было.

Может быть, немного поднял зарплату работникам, чтобы спокойнее было. Все.

Часто в нашей стране справедлива присказка Черномырдина: «Хотели как лучше, а получилось как всегда». Чем лучше HR бренд, тем более амбициозные сотрудники к вам приходят, тем



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

большого они хотят, тем меньше будут в компании терпеть и ждать. Активные новички надеются, что в компании есть более активный лифт продвижения вверх.

Типичная ситуация в крупной компании – пришли новенькие, устроились, поработали 2 года, и спрашивают: а где повышение по зарплате или по должности или что-то еще? Я демотивирован, фрустрирован, обижен. А в компании обычно управленческая пирамида, куда расти?

Невозможно же всех вышестоящих руководителей уволить, чтобы создать новые вакансии и поддерживать карьерные лифты.

Поэтому в компаниях, в которых «обертка» из HR-бренда, повторяется бесконечный круговорот кандидатов в природе – приходят, уходят, приходят, уходят.

Причем чаще всего уходят активные, готовые много делать, но не готовые ждать.

Остаются спокойные, которые не хотят сверх результатов, хотят работать от звонка до звонка, которые не ищут самореализации в офисе компании.

Компания снова превращается в затянутое трясиной болото, в котором тонут и проблемы, и решения.

По моему мнению, русский вариант HR бренда при внедрении его в компании часто приводит к тому, что часть активных сотрудников увольняется.

У них амбиции и желания, стимулированные изменениями, возрастают гораздо быстрее и раньше, чем компания получает от них доход и выгоду.

Имеющиеся исключения, например, Вкусвилл, только подтверждают общее правило.

 На нашей конференции я слышал такую мысль, что HR-бренд он разный. **Что Вы думаете по этому поводу, что компания в HR бренде должна продумать, что должно привлекать кандидата?**

— Давайте взглянем на компанию глазами кандидата.

Почему в разных компаниях разная корпоративная культура, разное отношение к сотруднику?

Что в компании важнее – человек или имущество, активы, производственные мощности?

Почему в IT-компании отношение к персоналу нам намного лучше, чем в крупном Банке?

Предлагаю сделать разбор на примере крупного интегратора ЛАНИТ (Крок, Интегра).



Руководство компании любит и ценит своих работников, потому что каждый работник ЛАНИТА приносит своему хозяину конкретную совершенно сумму.

Грубо говоря, вклад каждого отдельного разработчика программиста в доход компании ЛАНИТ намного выше, чем в Альфа-Банке.

В ПРЯМУЮ HR БРЕНД В РОССИИ В ТОМ ПОНЯТИИ, В КОТОРОМ ОН ЕСТЬ НА ЗАПАДЕ, У НАС НЕ РАБОТАЕТ

Сотрудник IT-компании он и творец, и средство производства.

Поэтому он важен и ценен. Важно его настроение, его чувства, его здоровье.

В крупном банке, например в Альфа-Банке, инфраструктура, деньги, недвижимость, машины приносят намного больше дохода, чем люди. Поэтому людей в банке гораздо проще заменить и найти новых, чем поменять основные средства производства.

В IT-компании доход приносят именно люди. У них, грубо говоря, каждый программист в некотором смысле продажник. Без него вообще ничего невозможно. Охота за умами для ай-тишников – это сейчас самая передо-

вая вещь, потому что они дают доход прямо сейчас.

Можно сравнить типичную компанию разработчика с адвокатским бюро.

Каждый адвокат получает ставку в час, в айтишных компаниях похожая схема. Сотрудник одновременно участвует в нескольких проектах. Есть выручка с каждого работника за участие в

проекте. Сколько это часов, столько-то процентов получается. Получает сам и получает компания.

Очень простая и легкая мотивация, и очень просто считать.

Директор сразу видит доход от работника, его экономическую эффективность.

Когда он понимает, что какой-то контакт упустил, что работников не было, или они уволились, или их не хватило, он будет делать что угодно, чтобы найти новых, культуру, HR-бренд, потому что видит отдачу каждого.

Плюс есть конкуренция, мода, поэтому руководитель делает все возможное, чтобы в его компании условия



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

труда были ничем не хуже, чем в Тинькофф, КРОКЕ, в СБЕРТЕХЕ. На рынке труда IT идет борьба за умы, за людей. Именно HR из IT компаний хвастаются на конференциях своей уникальной культурой, своим брендом работодателя. В то время как на станках на заводах работать некому)))

В Альфа-Банке картина совершенно другая.

Вклад отдельного работника в общий результат банка ничтожен, даже какой-нибудь вице-президент слишком мало может сделать, чтобы доходность банков возросла или уменьшилась.

Личный вклад каждого маленький в банке, на производстве огромная коллективная работа. Крупный коллектив вместе делает большую работу.

Замена одного сотрудника вообще никак не влияет на итоговый результат.

А в IT бизнесе очень влияет. Поэтому разное отношение к людям, разное отношение к персоналу, к тому же HR-бренду.

 Вот Вы упомянули банк Тинькофф, в нем сейчас где-то 25000 удаленных сотрудников. Как Вы думаете, в чем HR-бренд Тинькова интересен?

— Олег Тиньков большой эксперт по созданию ножниц стоимости активов.

Он, начиная с макарон Макфа, в разных бизнесах делал так, что то, что стоило рубль, начинало стоить 5.

Он продал свои макаронные заводы в несколько раз дороже, чем они стоили в жизни.

Пивной бизнес Тиньков продал на много дороже, чем он стоил тогда.

Он супер эксперт по бренду, в каком-то смысле он сам один из самых сильных брендов – это наш Илон Маск (в части маркетинга).

Олег Тиньков равно банк Тинькофф, макароны, пиво и так далее. Это такая синергия, эти вещи связаны. Вы никого больше не знаете в банке, только самого Олега.

Там такой монобренд, одно лицо, и он всегда борется за то, чтобы создать максимальный добавочный гудвилл.

Он старается сделать так, чтобы издержки внутри бизнеса были максимально низкими, а уверенность внешнего мира была в ценности актива очень большой.

Грубо говоря, он очень хорошо умеет надувать щеки.

Я не знаю, сколько там реально работников 25 000 или 27 000, это не имеет никакого значения. Важно то, что



об этом говорят, это повод поговорить о Тинькове, это дополнительный шум и так далее. Он соревнуется с Грефом, участвует в челеджах – яркий, модный чувак.

Он пытается надуть максимально капитал банка, чтобы кто-нибудь его купил за очень дорого.

Если у него это получилось с пивом, получилось с макаронами, с банком пока не вышло.

Фондовый рынок упал, банки на Западе обесценились, и то, что он хотел сделать, когда запускал этот проект, у него не получилось.

Когда Тиньков проводил IPO, он умудрился продать акции банка внешним акционером за 6 (или больше) капиталов. При том, что тогда в России цена акций банка была равна цене капитала. Он, в общем, продавал его не как банк, а как IT компанию, как IT разработчик, типа стартап.

Соответственно, он пытается в этом же формате и работать. В принципе это IT компания, но только не интегратор, а продавец финансовых услуг под лицензией банка.

Соответственно, его любимые клиенты – это люди, которые не способны считать деньги, оптимистично настроенная молодежь. У Тинькова самый вы-

сокий доход с одного банковского клиента, по сравнению с другими банками.

Возвращаюсь к нашей теме, это нематериальная мотивация работать в Тинькофф?

— Да, совершенно верно. Для молодых и активных Тиньков это все в одном, и круто и модно, и прибыльно. Он не просто дает работу, он создает правильное, молодежное ощущение. Вроде банк, а вроде культура как в ЛАНИТЕ!

Люди сейчас не хотят покупать голую функциональность, они хотят чувства, эмоции, драйв.

То же самое касается сотрудников, они хотят работать в такой компании, о которой есть что рассказать друзьям и родным.

Можно привести пример с обувью: что больше хочется купить просто функциональные туфли или купить крутые кроссовки. Оба вида обуви выполняют одинаковую функцию, но в крутых кроссовках ты чувствуешь себя более уверенно, более хорошо, более мотивированным.

Олег Тиньков в этом плане большой молодец, он сделал бренд, который позволяет ему нанимать вдохновленных активных молодых людей, и что особенно важно, он умеет с ними работать.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



КАК-ТО РАЗ ДИРЕКТОР АЛЬФА-БАНКА – ФРИДМАН – РЕШИЛ ПОШУТИТЬ



А Сбербанк берет на работу молодежь, но работать с ней не умеет, возможно потому, что костяк Сбербанка более пожилой. Возникает конфликт культур. Новичок приходит, поработает немножко на кассе, увольняется.

Если приоритет Сбербанка – это система, то Тинькофф – это человек. Так это выглядит со стороны.

УТ Но что лучше в конечном итоге?

— Сбербанк отпраздновал недавно 125 лет.

А все бизнесы Олега, проданные им, загнулись в руках новых хозяев.

Насколько я могу судить, все, кто купил у Олега бизнес, потом не смогли на этом заработать. Бренд работодателя не должен быть сиюминутным.

УТ Возвращаясь к нематериальной мотивации. Чтобы Вы нам могли бы посоветовать, как издательству, ничего о нас не зная?

— Я не могу давать советы, ничего не зная, я не настолько самонадеянный тип.

УТ Чем мотивировать людей?

— У вас же много работников, есть редактор, есть авторы статей, кто-то еще. Есть процессы, есть выпускаю-

щий редактор. То есть они все разные, у всех разная мотивация. Людям в любом издательстве важен, это лично мое мнение, элемент признания. Что они со временем станут известными:

- известными критиками,
- известными авторами,
- известными редакторами.

Для них статус известности очень важное скрытое ожидание, мощный мотив к действию и борьбе. Если редакция позволяет сотрудникам каким-то образом продвигаться лично, писать стихи, выступать на конференции и еще что-то делать, чтобы их личный бренд укреплялся. А сам журнал приветствовал – вот у нас работает лучший редактор России, у нас работают лучшие там еще кто-то.

Второй по важности мотив для журналиста – право судить других людей. Например, делать рейтинги и выносить суждение. Писать сатиру, фельетоны, разоблачения. Если вы даете право сотруднику судить о других со страниц издания, он превращается в величину, в авторитета, в вершителя судеб. И потом у него начинается звездная болезнь)))

Вы такой печатный орган, который оценивает людей, другие компании, других HR, кого-то еще.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Однако на сегодня, на мой взгляд, позиция редакции немножко беззубая, мягкая. Вы вежливо смотрите, немножко хвалите, немножко ругаете, очень мягко все. И из-за этого не используете ключевые ресурсы, которые есть у любого журнала.

Приснопамятный Forbes прославился благодаря своим рейтингам. С ним судится какой-то мужчина из Саудовской Аравии, что он занимает какое-то маленькое место в рейтинге.

Вы как редакция отказались от роли судьи, в результате утратили рычаг для мотивации персонала. Вот если бы журнал в процессе развития занял принципиальную позицию, что он судит и выносит мнение как правильно.

Как модный приговор в сфере HR, вот в этой компании правильная культура, вот в этой компании неправильная культура. Вот тогда была бы у ваших сотрудников тройная мотивация.

Вас бы боялись, отвергали и поэтому хотели бы вашего внимания.

Востребованный, статусный журнал в каком-то смысле должен стать судебной машиной, выносящей приговоры в сфере в которой он публикует материалы.

На этом сейчас активно продвигаются телеграмм каналы.

 Нас тогда никакая компания не пустит на интервью?

— Самые востребованные те, кого больше всего боятся. Потому что это престижно, потому что это круто. Я не сказал, что нужно всех пинать, оскорблять, нужно выносить трезвое решение.

Одних мы поругали, других похвалили в сравнении.

Это как историк моды Васильев, нужно уметь создать критерии и по этим критериям судить.

У вас вот, например, рейтинг самых востребованных тренеров. Но вы делаете рейтинг путем опроса других компаний. Они вам сообщают, что они по этому поводу думают. А их мнение не релевантно и однобоко, вызвано сугубо личными пристрастиями первых лиц или руководителей корпоративных университетов. Корпораты, даже самые крутые, не объективны!

По-хорошему должно быть следующее: Вы как личность, как главред, говорите: «Я хочу, чтобы в нашей стране была современная корпоративная правильная культура».

На мой взгляд, правильную культуру прививает, например, условно Женя Колотилов. Он делает вот так вот. А ка-



кой-нибудь Рызов делает хуже, потому что он вот этого не делает.

Кто так решил? Вы так решили!

В нашей стране, как только начинаешь кого-то судить, сразу звучит: «А давайте вы этого делать не будете, а давайте вот что-нибудь изменится и так далее».

ЛЮДИ СЕЙЧАС НЕ ХОТЯТ ПОКУПАТЬ ГОЛУЮ ФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬ, ОНИ ХОТЯТ ЧУВСТВА, ЭМОЦИИ, ДРАЙВ

Возвращаюсь к вашему вопросу, максимальная мотивация, максимальная сила бренда журнала, максимальное желание у вас работать редактором тогда, когда «маленький», но умный человек получает право судить других.

УТ Если излишне поощрять, например, наших журналистов?

— Поощряя людей, у этого есть последствия. Они ловят корону без психологической подготовки. Звезду поймают и теряются, они не успевают внутренне вырасти, чтобы принять бремя статуса и реальной славы. Даже в стаю сбиваются, чтобы добиться реакции руководства.

УТ Но плюс для Вас как руководителя в чем?

— Если все время кого-то одного кормить внутри, то все время зависимость руководителя от «звезды» возрастает. Настоящий руководитель зажигает звезды, а потом их гасит. Они горят только благодаря ему, и рядом с ним.

Поэтому в той же газете Коммерсант всего один звездный бессменный журналист.

В банке Тинькофф один Олег собственник и глава.

В компании может быть звезда, остальные зазвездившиеся постоянно меняются.

Сила успешной редакции в том, чтобы постоянно было обновление, чтобы был такой постоянный социальный лифт.

Сила редакции в отношении сотрудников в том, чтобы самим решать, кому давать, кому нет. Помните продюсер-



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

ский центр Black Star, недавний уход от них звезд.

Они раскручивали, контракты заключили кабальные, но звезды все равно ушли. Это неизбежная судьба любого издания, любого места, где есть творческие люди.

Вопрос в том, способна ли редакция выращивать новых таких людей.

Мотивация творческого работника – это статус, право судить и доходы.

А способность компании вырастить новую звезду взамен ушедших, это профессионализм руководства.

Поэтому только начальник решает, что выгоднее – не давать журналистам пиариться и долго работать с теми же самыми или, наоборот, давать возможность раскручиваться, но затем менять как перчатки.

Поработал 2 года, следующий и так далее.

Чтобы вклад отдельного человека в статус журнала был относительно небольшим.

Обратите внимание, многие из тех, кто вот так поймал звезду, ушел потом открывать свои стартапы, вести интервью а-ля Дудь, Ютубом заниматься.

Почти у всех все плохо кончилось. История судьбы большинства таких звездунгов очень печальная.

В заключение хочу поблагодарить Вас за беседу.

— Надеюсь, прочитавшие ее руководители, еще раз подумают о своих приоритетах в управлении персоналом. Важно не завышать риски, и не дуть на воду, надеясь отсрочить неизбежное – рост и развитие талантливого работника. Опытный руководитель как воспитатель в детском саду, получает новую группу и начинает все с начала.

***Андрей Ващенко,**
бизнес консультант



Беседовала: К. Аксенова
Эксклюзивно для

Споры вокруг рекламы – анализ



С о тех пор, пока существуют деньги, будут жить торговля и реклама.

Сейчас реклама со всевозможными дизайнерскими приемами уже является неотъемлемой частью нашей жизни. По своей сути, реклама — информационный инструмент, и, как бы ее не критиковали, это источник информации. Продавцы, производите-



Ольга Яковлева

эксперт УП

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ли товара, исполнители работ и услуг доносят информацию об особенностях своего товара (работы, услуги), а покупатели имеют возможность сделать рациональный выбор.

Отношения в сфере рекламы на территории Российской Федерации регулируются Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом от 13.03.2006 N 38-ФЗ (в ред. от 02.08.2019) «О рекламе», Федеральным законом от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 27.12.2019) «О защите конкуренции», соответствующими постановлениями Пленума Верховного Суда РФ. Вместе с тем, законодатель, очевидно, не успевает за бурно развивающимися технологиями, рекламодатели придумывают все новые и новые приемы доведения информации о товарах (работах, услугах) до потребителя и действующие законодательные акты не в

силах в полном объеме урегулировать все аспекты требований к рекламным продуктам. И в случае возникновения спора, оценке подвергается соответствие рекламы требованиям добросовестности, достоверности, этичности, при этом суд ориентируется как на закон, так и на непосредственное восприятие информации потребителями и на сложившуюся на рекламном рынке практику.

Условно, споры о рекламе можно разделить на две большие группы: споры о размещении рекламы и споры о ее содержании. По данной категории дел сложилась, хоть и не очень большая, административная и судебная практика. По моему мнению, наибольший интерес представляют именно споры о содержании рекламы.

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):**
TP@TOP-PERSONAL.RU

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

рассчитана на людей, никогда не посещавших среднюю школу. Последний двоечник советской школы точно знал, что бриллиант – это обработанный алмаз. Так что же? Алмаз сначала огранили, потом раздробили? Или сначала раздробили, а потом каждую крошечку ювелиры обработали? Чушь! Учитывая, что алмаз – самый прочный природный минерал, то такая чистка должна снимать человеческую кожу!

Агрессивное влияние безграмотной рекламы порождает функциональную неграмотность, которая подразумевает неумение правильно понимать прочитанные тексты, неумение написать сложный текст, дополненные неумением ясно выразить в вербальной форме свои мысли и чувства, обобщать полученные знания и делать выводы.

Казалось бы, информации стало много – это же отлично! Но каково качество этой информации? Технологии формирования информации и доведения ее до человека таковы, что она проникает в мозг, минуя мышление и критическое восприятие. Это замечательно для рекламы, но очень плохо для обучения человека.

Именно людям, страдающим от функциональной неграмотности продают дорогие кредиты, ненужные вещи, такими людьми очень легко управлять при помощи маркетинговых манипуляций и использовать их

для пропаганды воздействия любого рода. И ведь это очень выгодно! Когда вследствие естественных процессов уйдут люди, получившие достойное образование, останутся легко управляемые массы функционально неграмотных.

Подводя итоги исследованию, можно прийти к выводу о необходимости включения слов и выражений, не соответствующих нормам русского языка, этическим нормам в понятие некачественной рекламы и установить ответственность за ее распространение.

***Ольга Яковлева, эксперт УП**

Эксклюзивно для 

Вилли Питерсен. Стратегия как обучение





Стремительно растущая территория современного бизнеса в глобальном масштабе становится всё более неоднозначной. Сегодня стабильность и определенность ступившему на извилистую тропу деловой жизни только снится. Найти свою привлекательную нишу, обладать всеми конкурентными преимуществами с каждым днем очень непросто. «Сложно, но можно», – в противовес большинству считает автор сегодня представляемой книги: Вилли Питерсен. Написавший книгу «Стратегия как обучение» и сам не сомневается, и вас заставит поверить: смелая адаптация в деловом мире и постоянное повышение образовательного уровня являются залогом успеха. Поэтому каждый лидер просто обязан сосредоточиться на построении адаптивной компании, способной непрерывно изучать свою среду, генерировать новые идеи и быстро пре-

вращать их в выигрышные стратегии.

Как трансформировать ключевые идеи вашего бизнеса в ежедневно работающую стратегию – об этом в книге В. Питерсена! Читайте и внимайте многочисленным примерам, как крупнейшие международные компании применяли стратегическое обучение в реальной практике.

Согласно автору книги, собственный выбор компании – это и есть ее стратегия, определяющая будущую вероятность успеха. Сегодня обстановка в деловом мире меняется быстро, что требует неутомимой способности к генерированию удачных стратегий, к созданию инструментов для реализации таких стратегий. Как следствие этого, должны быть многократно мобилизованы усилия сотрудников такой компании.

Как несложно! Так в чем же причина массового неуспеха? Цитируем автора книги: «Проблема в том, что само понятие стратегии зачастую неправильно понимают и применяют на практике. Принято считать, что стратегия – это нечто сложное и загадочное и лучше оставить ее всевозможным гуру и экспертам от бизнеса. В действительности же это совсем не так. В стратегии



нет ничего загадочного — это просто, как дважды два, и сила стратегии как раз и заключается в ее простоте».

В. Питерсен отмечает, как велики недостатки отсутствия стратегического лидерства; «Опрос 336 организаций, проводившийся компанией Right Management Consultants, показал, что две трети сотрудников не знают или не понимают стратегию своей компании». Были опрошены 23 000 сотрудников, картина создалась тревожная: в среднем не более 30% респондентов показали весьма расплывчатое понимание стратегии их предприятия.

Так что вряд ли можно себе представить, как смогут такие компании преуспеть при отсутствии у сотрудников четкого представления о стратегическом направлении, в котором движется компания, а также о своей роли в реализации данной стратегии.

Итак, какое же определение дает стратегии В. Питерсен? По логике писателя, лучший способ понять истинный смысл стратегии — знать ее происхождение. Откуда она взялась? Почему существует? Что в ней привлекательного?

По В. Питерсену, «стратегия — это проста сумма выборов организации, касающихся области конкуренции, способа создания неординарной ценности для клиентов и неординарной

прибыли для инвесторов. В мире ограниченных ресурсов компания, пытающаяся удовлетворить интересы всех и каждого, но не имеющая конкретного фокуса или направления, быстро растратит свои ресурсы, отстанет от конкурентов или совсем выйдет из игры».

Таким образом, стратегия появилась благодаря необходимости реакции на два неустрашимых факта реальности: ограниченность ресурсов и неизбежность конкуренции. Именно такая данность вынуждает предприятие выбирать, как лучше всего использовать дефицитные ресурсы для достижения конкурентного преимущества. Цель выбора заключается в привлечении пристального внимания к тому, что по-настоящему имеет значение для успеха компании.

Именно стратегия предприятия определяет, каким из многих способов победит компания. И здесь В. Питерсен нацеливает читателя на основную мысль своей книги: победа в бизнесе означает победу ценности — только того, что решительно значимо для фирмы.

А вот и перечень вопросов от В. Питерсена для предприятия и его сотрудников, сфокусировавших свою работу на выборе стратегии компании:

- в каких сегментах рынка мы будем конкурировать?



- каких клиентов мы будем обслуживать?
- что мы предложим нашим клиентам?
- какова наша цель?
- как мы будем измерять успех?
- как нам победить конкурентов в создании ценности для клиентов и инвесторов?
- как нам сконцентрировать дефицитные ресурсы для достижения успеха?

На примере яростной конкуренции между компаниями Boeing и Airbus В. Питерсен рассказывает, как каждая из компаний справляется с проблемой ответственного выбора. Формат данного обзора, естественно, не позволяет представить эту часть книгу в достаточном объеме. И это один из стимулов, чтобы уважаемый читатель протянул руку к книжной полке и погрузился в увлекательное чтение книги В. Питерсена «Стратегия как обучение».

В чем состоит суть по-настоящему действенной стратегии? В. Питерсен не делает из этого секрета. Главная цель стратегии: сделать лучший выбор и четко понять, на чем сосредоточиться. На какие вопросы должна отвечать стратегия: в какой области мы будем

конкурировать? какова наша цель? как нам победить? В чем измеряется успех: больше ценностей для наших клиентов, высокая прибыль для компании.

«Не путаем стратегию и планирование», – предупреждает читателя В. Питерсен. У автора книги находим отличия: «Смысл стратегии в том, чтобы выполнять правильные задачи. Она подразумевает необходимость делать обоснованный выбор, проясняет то, в какой области компания будет конкурировать и как победит в конкурентной борьбе за создание ценности, а также помогает сосредоточиться на самых важных вещах. С другой стороны, планирование помогает выполнять правильные задачи нужным образом. Оно обеспечивает порядок, дисциплину и логистическую строгость. Его цель – получить не прорывные идеи, а предсказуемость, и в рамках планирования мы составляем прогнозы, схемы и бюджеты. Понять разницу между стратегией и планированием помогает пример железнодорожной компании: стратегия определяет, где прокладывать рельсы, планирование обеспечивает движение поездов по расписанию».

И всё-таки, старается заверить нас автор «Стратегии как обучение», мы не должны забывать о золотом правиле: сначала стратегия, и только затем уже планирование!



Согласно В. Питерсену, основа любой стратегии состоит в выигрышном предложении организации. Если организация не может дать простое и убедительное определение своему выигрышному предложению, то стратегия у нее фактически отсутствует.

Вы в поиске ответа на вопрос, как усилить свое конкурентное преимущество? Тогда вы совершенно правильно поступили, взяв в руки книгу В. Питерсена! Раскрывая секрет, писатель использует явно детский пример: «Представьте себе резинку, растянутую между ценностью и затратами. Чем сильнее вы можете растянуть ее, тем больше ваше конкурентное преимущество и объем получаемой прибыли». Многие компании испытывают соблазн конкурировать исключительно за счет эффективности и видят панацею именно в операционной эффективности. Во многих отношениях это самый простой путь. Если вы хотите сократить затраты, то никакие конкуренты вам не мешают. Но когда вы конкурируете только за счет затрат, то вы конкурируете сами с собой. Выиграть в ценности гораздо сложнее, ведь необходимо превзойти соперников.

Конкуренция за счет затрат необходима, чтобы просто «остаться в игре». Создание неординарной ценности необходимо, чтобы победить в ней. Главное, конечно, — «тянуть резинку» и вверх, и вниз. Знание того, где и как

потянуть, является стратегическим и определяет разницу между вами и вашими конкурентами».

«Задумайтесь, – призывает нас В. Питерсен, – выиграть исключительно за счет цены невозможно. Клиенты не позволят. В понимании клиентов вы конкурируете за счет отношений между ценой и ценностью. Согласны вы или нет, но это так. Как говорил Уоррен Баффет, ценность — это то, что получают клиенты, а цена — что они за нее платят. Ценность и цена неразрывно связаны».

А как насчет выигрышных предложений в вашей компании? В. Питерсен продолжает свой урок: каждому бизнесу необходимо иметь ясное выигрышное предложение, которое содержит четкое определение конкурентного преимущества и концентрирует энергию сотрудников на нужных задачах:

«Чтобы эффективно вести организацию вперед, выигрышное предложение должно жить в сердцах и умах всех сотрудников, чьи действия связаны с ним. Многие руководители испытывают трудности с точной формулировкой выигрышного предложения и часто заменяют ее туманными бессвязными фразами, не выполняющими свою функцию. Представьте себе, что армия идет в бой, не имея четкого представления, как ей победить, а генерал говорит: «Просто идите и



сражайтесь. Главное — это действовать».

Безусловно, в основе хорошего стратегического процесса лежит концепция, считает В. Питерсен. В нашем случае это концепция постоянного обновления, так учит нас автор книги. Таким образом, устойчивое конкурентное преимущество — это не продукт или услуга, срок годности которых постепенно сокращается. Это, скорее, организационный навык. Адаптивное предприятие обладает встроенной способностью постоянно обновляться, чувствуя изменения и быстро реагируя на них. Это важно, потому что разовой победы недостаточно: вы должны одерживать одну победу за другой.

Судя по всему, в школьные годы В. Питерсен неплохо усвоил теорию естественного отбора великого Чарльза Дарвина. Вот что автор книги пишет в связи с этим: «На рынке правила выживания, по сути, являются дарвиновскими. Если в дикой природе особи не могут измениться и приспособиться, то они вымирают. Это жестокое правило природы, которое действует и в бизнесе. Если вы позволите другим организациям приспособиться — через конкурентное преимущество — но не будете ничего предпринимать, вы уйдете из бизнеса».

Знание дарвиновской теории — хорошее подспорье в деле стратеги-

ческого обучения по В. Питерсену. В этом процессе используются принципы теории эволюции, которая лучше всего объясняет, как работает успешная адаптация. Весь смысл — в создании благоприятных признаков, или, говоря на языке рынка, выигрышного предложения. Умеющие приспосабливаться выживают потому, что имеют конкурентное преимущество в соперничестве за ограниченные ресурсы.

Краеугольным камнем в стратегическом обучении является ситуационный анализ — тщательный и системный процесс создания идей о внешней среде и собственных реалиях организации. Отсюда ситуационный анализ — движущая сила при создании стратегии. В. Питерсен учит: если обойти конкурентов на этапе формирования идей и их воплощения в жизнь, то, скорее всего, вы добьетесь успеха.

А вот еще один замечательный афоризм В. Питерсена, который так и просится в золоченую рамку: «Настоящая конкуренция начинается с победы в битве за идеи. Победив в ней, вы обойдете конкурентов. Если вы проиграли эту битву, вы проиграли войну. Вот почему создание уникальных идей является убийственной компетенцией. Созданные вами идеи должны влиять на вас и вдохновлять. Так вы сможете перейти к следующему этапу цикла стратегического обучения: преобразо-



вать эти идеи в стратегический выбор и видение».

Идем далее за В. Питерсеном: переходим от идей к действиям! Вот где нам важно использовать результаты анализа ситуации! Зачем? Чтобы сделать правильный стратегический выбор в трех областях: конкурентной направленности, выигрышном предложении и ключевых приоритетах.

Конкурентная направленность определяет то, какие рынки и каких клиентов будет обслуживать ваша компания, а какие — нет. Она указывает, какие продукты и/или услуги ваша компания предложит выбранным клиентам, а какие — нет. Эти предложения основаны на потребностях, представляющих наибольшую важность для ваших клиентов, а также тех, что вы выявили с помощью иерархии потребностей, описанной в главе про анализ ситуации.

Выигрышное предложение — сердце стратегии вашей компании. Оно определяет, что вы будете делать иначе или лучше, чем конкуренты, ради обеспечения большей ценности своим клиентам и высокой прибыли для себя, а следовательно, и большей ценности акционерам.

Ключевые приоритеты гарантируют, что основные ресурсы вашей компании будут сконцентрированы вокруг стратегии. Они определяют самые

важные задачи, которые будет выполнять компания с тем, чтобы обеспечить выигрышное предложение, — те задачи, которые окажут максимальное влияние.

А вот и очередное золотое правило от В. Питерсена, гласящее: разработайте план, как вам преодолеть сопротивление и набрать скорость. Любая новая стратегия всегда несет перемены. Для того чтобы стать адаптивной компанией, нужно сделать перемены своим образом жизни. Иногда для этого бизнесу требуется лишь немного скорректировать деятельность, иногда — более радикально. Не бывает так, что у компании вообще нет необходимости в переменах. Организация не может преобразиться мгновенно. Она становится другой.

Известно, что ни одно значимое дело не может обойтись без яркой передовой личности — лидера. Как к выбору лидера относится автор книги «Стратегия как обучение»? Для успеха организации лидерам необходимо выработать четкое понимание выигрышного предложения и ключевых приоритетов и затем преобразовать их в таковые для своей зоны ответственности. Всё происходящее на любом уровне компании должно поддерживать выбранные приоритеты. Только так создается ценность, а все остальное лишь увеличивает затраты. Ничто не является нейтральным.



Не боимся экспериментировать, учит нас дальше В. Питерсен. Поэтому, осуществляя выбранную стратегию, требуется провести небольшой эксперимент по использованию других альтернативных вариантов, а в случае успеха внедрить и их.

Среди способов повышения собственной эффективности в работе В. Питерсен называет и перенимание опыта работы у других компаний. Таким образом, по мере того как глобализация и интернет делают мир меньше, а конкуренцию — острее, не стоит ограничиваться только собственными экспериментами, в обязательном порядке следует смело использовать опыт и эксперименты других. Так В. Питерсен приводит данные одной из известных ему компаний, в успешной деятельности которой около 45% инициатив в области развития продуктов имели ключевые элементы, полученные из внешних источников.

Что такое лидерское кредо – разработанный Школой бизнеса Колумбийского университета способ интеграции трех областей лидерства?

Вот вопросы, заданные В. Питерсоном, раскрывающие лидерское кредо: за что вы выступаете, будучи лидером? какие принципы и ценности определяют вас как личность и руководят вами при выборе жизненного и лидерского пути?

«Нам необходимо пересмотреть свои взгляды на стратегию», – вывод, который сделает каждый, внимательно прочитавший книгу В. Питерсона «Стратегия как обучение».

Сегодня динамичный мир бизнеса требует, чтобы работающие в нем отвечали на его запросы столь же динамичными бизнес-концепциями и процессами.

Безапелляционно заявляет автор книги: устаревшие косные подходы к «стратегии как планированию» больше не работают. Надо перейти к гибкому подходу к «стратегии как обучению». Новая миссия стратегии — создавать адаптивные предприятия, способные вовремя заметить грядущие перемены и быстро на них отреагировать ради поддержания конкурентного преимущества. В основе этого сугубо дарвиновская логика: для выживания нужны конкурентные преимущества.



*Владимир Шумков

Эксклюзивно для



**Люди не скучают,
когда им интересно.
Могу ошибаться, но
я никогда не слышал
о выгорании ученых,
музыкантов или тех же
спортсменов**



Вадим Васильев

ООО «Финсервис»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Насколько многогранна тема вовлеченности для дискуссии по ней?

Тема, несомненно, очень актуальная и заслуживает обстоятельной дискуссии.

При этом все довольно ясно и понятно. На мой взгляд, здесь существуют как реальные проблемы, так и целая россыпь фейков или искусственно созданных декораций, меняющих места причины и следствия, сбивающих наш прицел и создающих иллюзию сложности и запутанности. Для реальных проблем есть четкие инструменты решения, а декорации я предлагаю безжалостно разрушать и возвращать ясность видения. Обсуждая нашу тему, я предложил бы выделить три главных

аспекта проблемы.

Во-первых, стоит определиться с понятиями, что же такое «выгорание» и «вовлеченность». Мы живем в мире, где все и вся непрерывно усложняется, однако сам я – убежденный сторонник подхода «не усложнять без необходимости». Красивым и многозначительным словом «выгорание», на мой взгляд, обозначают всего лишь физическую и эмоциональную усталость, демотивацию и скуку. Даже когда человек «выгорел» так, что не может заставить себя с утра пойти на работу и идет к психологу, это всего лишь сильная усталость, демотивация и сильнейшая скука. Этого достаточно, чтобы человек чувствовал себя ужасно, но недостаточно, чтобы приравнивать проблему по сложности к, скажем, теории относительности, разобраться в которой могут лишь

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

четность, оставив только необходимый минимум, который извлекается из автоматизированных систем.

Внимательно слушать и слышать своих людей, много общаться с ними.

Фокусироваться на барьерах и сложностях внутри организации, чтобы сделать бизнес-процессы максимально простыми, эффективными и работающими на главную цель.

Четко и последовательно озвучивать стратегию компании и ее приоритеты – создать и поддерживать критерии оценки, что такое «хорошо» и что такое «плохо».

Следить за чистотой атмосферы в компании, не допускать даже намека на появление управленческих декораций (фейков), псевдо контроля и прочего организационного болота.

Быть эмоциональным лидером, непрерывно транслируя команде видение будущего и неустанно заряжая команду на максимальный чемпионский результат.

Быть психологом, проявлять эмпатию, задействовать эмоциональный интеллект и помогать своим людям в сложные моменты, которых всегда в достатке у любой организации.

Постоянно искать на рынке лучших

людей, способных усилить компанию. Обновлять команду, когда придет время.

Если руководитель начнет неустанно делать все вышеперечисленное, то, поверьте, не возникнет никаких проблем ни с результатом, ни с атмосферой, ни с корпоративной культурой, ни с вовлеченностью, а бизнес будет процветать.

Длинная инструкция

Прочитать уже упомянутую выше книгу, где я подробно осветил все, о чем кратко рассказал в этом интервью.

***Вадим Васильев, директор макрорегиона Урал в ООО «Финсервис»**



Беседовала: К. Аксенова

Эксклюзивно для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Как закалялись IT: об автоматизации управления в России



Олег Елманов

**“Инtranет-интегратор
Fusion”**



УТ Олег, с чего начинался Ваш путь в автоматизацию управления?

 меня последовательный IT-background: в конце девяностых окончил ВУЗ по IT-специальности и пошел работать. Интернет был в состоянии зародыша, российский рынок ориентировался на западные страны, которые нас опережали на 5-10 лет. Каждый старался научиться делать все. Я занялся сайтами, рекламой, SEO и постепенно развивался в сторону внутренней автоматизации бизнеса.

УТ Как развивается IT?

— Устройства становятся меньше и мощнее, даже часы позволяют перерабатывать огромные потоки информации.

Темпы сильно выросли. Раньше компания могла внедрять CRM или ERP 3-5 лет, сейчас — год, с учетом аналитики, разработки и внедрения.

Цикл разработки ПО ускорился, на рынке постоянно появляются новые продукты. За 5 лет IT-ландшафт может полностью измениться, поэтому эффект от автоматизации должен покрыть финансовые вложения за это срок.

УТ Приходит в редакцию очень много жалоб на продукт по управлению компанией известной западной IT фирмы: без их наладчиков программа не работает, при этом они очень дорогие.

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):**

TP@TOP-PERSONAL.RU

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

тельного исхода. Например, система уведомляет, когда лучше позвонить, дожать письмом или догнать с помощью инструментов ремаркетинга.

В ряде случаев мы и вовсе заменяем человека с помощью чат-бота или оператора-робота. Так сокращаем затраты бизнеса на содержание call-центра или консультантов.

Над чем Вы сейчас работаете?

— Сейчас наши разработки связаны с автоматизацией внутренних процессов, например документооборота или отношений с контрагентами. Насколько это возможно, мы сокращаем влияние человеческого фактора на формирование документов, процесс согласования, актуализацию статусов и прочее.

Еще мы разрабатываем продуктовый проект в области оценки и раз-

вития эмоционального интеллекта. На основе научной методологии мы создаем онлайн-платформу для определения и развития уровня эмоционального интеллекта — способности управлять эмоциями для решения практических задач. Для работодателя крайне важно определять soft skills соискателей и развивать в сотрудниках умение адаптироваться, работать в команде, проявлять лидерские и другие качества, необходимые для эффективной работы.

***Олег Елманов, Основатель и генеральный директор компании “Инtranет-интегратор Fusion”**



Беседовала: А. Юрова

Эксклюзивно для 

Справка о спикере:

20 лет в IT-сфере;
 Основатель и генеральный директор компании “Инtranет-интегратор Fusion” (с 2008 года);
 Специализируется на высокотехнологичных решениях для автоматизации бизнеса, реализовал сотни проектов в этой области;
 Получил образование в ВИКА им. А.Ф. Можайского по специальности инженер-математик, а также в Московской международной высшей школе бизнеса (МИРБИС).

Справка о компании:

Инtranет-интегратор Fusion
 Один из лидеров российского рынка по внедрению инtranет-решений;
 С 2008 года компания реализовала более 500 проектов по внедрению корпоративных порталов, CRM-систем, автоматизации проектной деятельности и бизнес-процессов;
 Работает с большим количеством программных продуктов, среди которых 1С-Битрикс, Террасофт, Первая Форма, 1С;
 Обладает подтвержденной технологической экспертизой в сфере Крупных корпоративных внедрений.

Гэри Пизано.

Креативное созидание





Сегодня мы вместе с вами раскрываем книгу «Креативное созидание: системный подход к инновациям в крупных компаниях». Знакомимся с автором: американец Гэри Пизано, всемирно известный эксперт по инновациям. За Г. Пизано 30-летняя деятельность в области исследований по развитию бизнеса, его самых фундаментальных вопросов.

Г. Пизано – автор более 100 научных публикаций и тематических исследований. Только одна его работа «Динамические возможности и стратегическое управление» часто цитируется в статьях из области экономики и управления.

Другая работа Г. Пизано, «Восстановление американской конкурентоспособности», получила премию McKinsey-2009 за лучшую публикацию в Harvard Business Review.

В бизнес-сфере широко известен миф: любую ком-

панию в ходе ее успешного роста ждут инертность и бюрократизм, лишь стартапы пока еще способны к инновациям.

В книге «Креативное созидание» Г. Пизано разбивает этот миф в щепки. Согласно автору, самая закоспенелая в своем величии компания способна стать трансформационным инноватором, на ходу сбросить присущие ей черты бюрократизма.

Г. Пизано: «Большое может быть красивым, но оно требует искусного конструирования со стороны лидеров, чтобы избежать творческого разрушения, которое слишком часто становится судьбой многих корпоративных титанов». Прочитав книгу «Креативное созидание», вы согласитесь с нами: это золотые слова!..

Инновационная стратегия – сплошные «за»

Выработку инновационной стратегии – эту наиболее важную часть работы любой современной компании Г. Пизано в своей книге выделяет в отдель-

ную главу. Это действительно важно, потому что, по Г. Пизано, именно инновационная стратегия определяет, как компания намерена использовать инновации для создания ценности и получения прибыли. Здесь же автор исследования называет значение стратегии: следование набору последовательных, взаимосвязанных подходов или действий, направленных на достижение конкретной цели.

Всё это очень важно, поскольку без инновационной стратегии у большинства фирм возникает соблазн: сосредоточиться исключительно на использовании имеющихся ресурсов. По замечанию автора, именно так мыслит усредненный ум: «Всегда кажется более выгодным инвестировать в улучшение существующей продуктовой линейки, чем искать новое».

«Стратегии должны быть простыми и ясными», – учит своего читателя Г. Пизано. И тут же конкретный пример этой простоты: «Southwest Airlines, возможно, самая успешная авиакомпания за последние четыре десятилетия, выработала довольно простую стратегию: предлагать удобные (прямые и частые), недорогие перелеты между небольшими городами, которые обычно не обслуживаются традиционными авиакомпаниями. На базе этой стратегии были выработаны многие последующие решения: какие маршруты выбрать, какие типы самолетов

использовать, каким персоналом укомплектовывать рейсы и т. д.».

Причем, как известно, за простотой и кроется настоящая сила! Так, согласно автору «Креативного созидания», мощная инновационная стратегия определяет важные для компании типы инноваций, дает представление о том, как из них будут создавать ценность для потенциальных потребителей и обеспечивать получение прибыли. Г. Пизано предупреждает, что без настоящего четкой стратегии никто не знает, какие типы инноваций действительно важны для компании: «Всё возможно – и всё потенциально важно. При этом если потенциально важно всё, нет ничего, что является особенно важным. Но в отсутствие чего-то особенно важного, не делается ничего. Вот почему хорошие стратегии закладывают основу для хорошего исполнения».

Инновационная стратегия, по Г. Пизано, создает правильный потенциал, сосредотачивая ресурсы и энергию. Без этого все усилия по совершенствованию инновационной деятельности – всего лишь набор разрекламированных лучших практик.

У инноваций и технологий не всё заодно

В разговоре об инновационной стратегии автор «Креативного созидания»



приводит интересное наблюдение, как некоторые из инноваций возникают и живут сами по себе, будучи свободными от технологий. Здесь нельзя не привести небольшой отрывок из книги, где автор доказывает независимость инноваций от технологий:

«Я рискну предположить, что вы хотя бы раз делали покупки в IKEA — компании, которая на сегодняшний день является лидером на мировом рынке мебели. Как она к этому пришла? Посредством уникального ценностного предложения: мебель с привлекательным дизайном по низким ценам. Опыт покупок в IKEA кардинально отличается от аналогичного опыта в традиционном мебельном магазине. По сути, это всё самообслуживание, включая выбор и упаковку. Основное, что предложила IKEA, — полезность в сочетании со способом организации процесса покупок и структурой деятельности. Конечно, компания использует технологические системы для отслеживания запасов и продаж, но это довольно стандартная вещь в розничной торговле. Инновации в IKEA — ее бизнес-модель».

Что касается особенностей ведения бизнеса, т.е. бизнес-моделей. Когда речь идет о технологических инновациях, то всегда представляется что-то видимое и осязаемое. Однако при этом уходит из памяти, что многие очень важные инновации имеют мало общего с технологиями. Это в большей

степени относится к инновациям бизнес-моделей. По меткому замечанию Г. Пизано, все бизнес-модели обладают трансформационным характером, как первый банк или первый страховщик.

В мире инноваций ни дня без трансформаций

Что уж греха таить, сегодня нет, пожалуй, бизнеса, который хоть раз не сталкивался бы с какой-либо потенциальной угрозой, порождаемой трансформационными инновациями. Пожалуйста, на эту тему пара примеров от Г. Пизано: «У руководителя сети продовольственных магазинов обеспокоенность вызывает потенциальная угроза со стороны интернет-магазина с доставкой на дом, особенно теперь, когда Amazon владеет крупной продуктовой сетью. Если вы управляете отелем Marriott, ваше внимание наверняка уже привлекли P2P-платформы, такие как Airbnb».

Один из вечных вопросов инновационной стратегии: как бороться с такими угрозами. И Г. Пизано не задерживается с ответом. Согласно логике, владелец компании прежде сам должен состарить свою действующую технологию или бизнес-модель, иначе это сделает кто-то другой. Г. Пизано от души рекомендует сосредоточиться на мыслях о будущем, а с прошлым — расстаться! Так что борьба с потенциаль-

ными угрозами подрывных инноваций – игра, требующая глубокого анализа и учета всех нюансов взаимодействия технологических и экономических факторов. Здесь как никогда требуется стратегия, а не красивый лозунг. Однако в случае инноваций всё далеко не столь очевидно. Г. Пизано считает, что «эволюция технологий и бизнес-моделей – сложный и неопределенный процесс, полный тупиков, ошибочных поворотов и случайных эффектов. То, что может показаться очевидным в ретроспективе, ни в коем случае не было таковым в то время, когда руководители этих компаний заглядывали в будущее». Так что предсказать технологические тренды крайне сложно, здесь даже самые дальновидные бизнес-лидеры могут ошибаться.

Компания, реагирующая на потенциальную трансформационную угрозу, должна соблюдать тонкий баланс. Ведь сегодня что-либо не выглядит как большая угроза, однако ситуация может быстро измениться из-за неожиданных новшеств в дополнительных технологиях, регламентах или рынках. Нет такого экономического закона, согласно которому новые технологии несли бы в себе те же перспективы получения прибыли, что и старые.

При этом Г. Пизано отмечает, что могут возникнуть обстоятельства, когда приходится трансформировать организацию и внедрять инновации за

пределами «своего поля»: «Вы будете вынуждены искать варианты подрывных инноваций бизнес-моделей, радикальных технологических или архитектурных инноваций. Наличие четкой стратегии для подобной инновационной деятельности действительно полезно. Но новшества такого рода требуют иных возможностей, чем те, которые могла до этого использовать ваша компания. Чтобы реализовать свою стратегию, вам необходимо сформировать соответствующий инновационный потенциал – выстроить инновационную систему».

Что нам стоит инновацию построить

Итак, по Г. Пизано, хорошая инновационная стратегия определяет структуру и соотношение ресурсов, необходимых в каждом случае. Однако для реализации этой стратегии требуется нечто большее, чем просто распределение ресурсов, а именно – наличие у компании требуемых организационных возможностей. При этом возможности, используемые для рутинных инноваций, отличаются, например, от тех, что требуются для инноваций «на чужом поле». Для эффективного осуществления принципиальное значение имеет соответствие инновационной стратегии возможностям организации. Каковы же принципы построения инновационных систем? Нам отвечает уважаемый автор книги «Креативное



созидание». Итак, принципы должны решать три основные задачи: 1) выявление новых значимых проблем и путей их решения; 2) синтез разнообразных идей в целостную бизнес-концепцию; 3) выбор среди возможностей.

Есть проблемы – есть способы их решения

Г. Пизано не согласен со сторонниками узконаправленного поиска при решении задач. По мнению автора исследования, такой вид подхода исключает из обсуждения действительно интересные проблемы и новые решения. При подходе к инновациям предусмотрены две ключевые задачи: поиск важных проблем и поиск их решений. Например, эффективное решение значительных проблем принесет большие финансовые или социальные дивиденды, но найти такое решение бывает очень нелегко. В других случаях инновации определяют то, что экономисты называют «скрытый спрос»: пока не появилась какая-то вещь, человечество не имело представления, что действительно в ней нуждается.

И вообще, считает Г. Пизано, иногда решения появляются в ходе поиска проблем. Что за новости, скажете вы, зачем же самим себе не только создавать проблемы, да еще и искать их? Читайте «Креативное созидание», автор очень интересно расшифровыва-

ет подобные постулаты на примере из работы химической компании DuPont.

Как вывод к выше изложенному: стратегия поиска в обязательном порядке влияет на развитие инноваций. Т.е. при поиске решения проблемы путем внедрения инноваций компания не может обойтись без разработки и внедрения инновационной стратегии.

Инновации – синтез идей

Создавая трансформационную инновацию, уважающая себя компания должна соединить несколько несовместимых идей в целостную концепцию – синтезировать. В данном случае инновационный синтез, по Г. Пизано, – это создание чего-то нового посредством объединения или комбинации существующих элементов. Синтез часто предполагает применение знаний, полученных в одной области (или в ходе решения одной конкретной проблемы), для другой. Ведь даже в академической науке есть доказательства того, что прорывные научные исследования связаны с синтезом знаний из различных областей.

В нашем случае, пишет Г. Пизано, креативные инновации чаще всего невозможны без использования синтеза. Как это выглядит в реальной жизнедеятельности отдельных компаний, подробно читайте у Г. Пизано!

Решаясь на проект, выбираем лучший

На примере известной фармацевтической компании Vertex Pharmaceuticals автор «Креативного созидания» нацеливает читателя, как в связи с инновациями важен опыт отбора проектов. Буквально, «какие карты разыгрывать, а какие – сбрасывать». Г. Пизано не отрицает, выбирать проекты затруднительно, ведь фирма не всегда обладает достаточной информацией, чтобы точно определить наилучший вариант. Разные критерии указывают различные направления, и неудивительно, что люди с разной профессиональной компетенцией имеют неодинаковые суждения о том, какие программы следует осуществлять. Даже успешная в поиске и синтезе организация, если она не умеет правильно выбирать проекты, не станет по-настоящему инновационной. Перспективные разработки без должного финансирования так и остаются перспективами, а прибыль приносят лишь внедренные инновации. Чтобы избежать неудачи, внимательно постигаем уроки Г. Пизано: читаем его «Креативное созидание»!

Формируем инновационную культуру

Г. Пизано считает, ни в коем случае нельзя говорить о создании инновационного потенциала без поднятия вопросов организационной культуры. В

большинстве крупных компаний действующие культурные нормы укоренились глубоко, их трудно изменить. Если же фирма молодая и быстро растущая, сохранение инновационной культуры, возможно, но это сложная задача. Независимо от размера организации или обстоятельств, оптимальная стратегия и наилучшая инновационная система не дадут никакого результата, если у вас нет соответствующей культуры инноваций.

Итак, в соответствии с Г. Пизано, инновационная культура включает в себя следующее:

- терпимость к неудачам;
- готовность к экспериментам;
- психологическую безопасность;
- сотрудничество;
- плоскую структуру.

А в итоге все вышеназванные признаки культуры дополняют друг друга. Готовность экспериментировать требует терпимости к неудачам. Она, в свою очередь, зависит от психологической безопасности, которая поддерживает плоскую структуру, ее преимущества зависят от того, насколько люди готовы сотрудничать. Лишь при наличии всех элементов формируется система убеждений и норм поведения, способ-



ствующую инновациям. Сосредоточить внимание на чем-то одном мало, нужен полный комплект.

Без лидера как без воды

Роль лидера – тема, возникающая в компаниях, стремящихся сохранить или возродить культуру инноваций. Лучшее подтверждение этому – цитата из книги Г. Пизано:

«Сергей Брин и Ларри Пейдж, соучредители Google, открыто формулировали свои взгляды по этому вопросу; в своем первом письме акционерам, они сделали заявление, которое сегодня часто повторяется как мантра: «Google не обычная компания и не намерена такой становиться». Стив Джобс основал Университет Apple для сохранения культуры, которую он создал в своей компании. Джефф Безос из Amazon говорит как с сотрудниками, так и с акционерами о важности сохранения «культуры стартапа». Сатья Наделла, генеральный директор Microsoft, делился своим видением: «Глава компании курирует корпоративную культуру... Компания способна на всё, если ее культура основана на трех принципах: слушать, учиться и использовать личные таланты и увлечения для выполнения общей миссии. Создать такую культуру — моя главная задача как главы компании». По убеждению Г. Пизано, и самые креативные люди мало чего добьются в компании, которая не

уделяет внимания инновациям, не использует инновационные системы и не формирует культуру, раскрывающую исследовательский потенциал в данной области.

Делаем вывод

Закljučаем обзор выводом от Г. Пизано. Как он, лучше не скажет никто:

«Ключевая идея этой книги заключается в том, что инновационные возможности компании зависят не от ее зрелости или размера, а от деятельности ее руководителей, их лидерских качеств. И, самое главное, этот потенциал не является неизменным, его можно развивать. С течением времени и по мере роста бизнеса способность к инновациям будет только ослабевать, если устареют его организационные возможности. Но компании не подчиняются законам физики или биологии, которые определяют их судьбу, и только от руководства зависит, в пользу устаревания или обновления будет сделан выбор».



*Владимир Шумков

Эксклюзивно для



Кому можно доверять

Комментарии к статье известного фбэрищика

<https://incrussia.ru/news/shapka-gorit/>

Исходя из описания нечестного человека в этой заметке – любой руководитель – нечестный человек, т.к. в его задачи входит управление (в т.ч. с элементами манипулирования) подчиненными. Практически всё пункты подходят под описание «красного директора». Возможно, если с подобными симптомами, будет, например, курьер или секретарь, то с большой вероятностью эти советы сработают. Я не знаю, что добавить, т.к. заметка очень общая. Может раньше он занимался вербовкой, и у него взгляд заточен на поиск «честных дурачков».



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

Когда человек отвечает не на тот вопрос, который задали. И когда рассказывает про то, о чем не спрашивали. Это маркеры манипуляции. При этом часть людей даже не осознают, что ведут себя как манипуляторы. Просто работали в такой среде, где сложились подобные нормы поведения.



*Ильгиз Валинуров,
известный российский хедхантер,
владелец кадрового агентства
«Business Connection»

Очень, очень, очень странная статья. Я бы ничего не стал добавлять, потому что, зачем добавлять еще что-то к заведомой глупости? Автор в категорию неискрен-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



них людей, которым не стоит доверять, включил всех людей с низким уровнем развития коммуникативных качеств. А таких – большинство из живущих. Категоричные высказывания – типичный коммуникативный шаблон, банальная «ошибка мышления». Притворяются скромными – как мы узнали, что они именно притворяются, а не в самом деле действуют под влиянием родительского сценария «высовываться нельзя»? И так в этой статье до самого конца. Не переносят критики – а кто ее переносит-то?))) Много мы видели «просветленных», которые на критику реагируют в позитивном ключе «спасибо, я понял свою правоту, пошел меняться»??? Может быть, исходный источник, этот экс-ФБРовец, и сказал что-то умное в интервью, но журналист в процессе редактирования убрал 90% «лишних» подробностей, оставил нужное в меру своего понимания, и с подробностями из статьи ушел и реальный смысл.)



***Алексей Урванцев,**
эксперт по деловой риторике в HR,
продажах и переговорах



американцев, включая довольно-таки примитивных фэбээровцев, все люди делятся на хо-

роших и плохих парней, никаких нюансов.

Кое в чем Робин Дрейки, несомненно, прав, с его наблюдениями нельзя не согласиться. Но в целом, читая его откровения, я начал прикидывать, а существуют ли вообще честные люди. Стал задумываться, а есть ли в моем окружении – включая меня самого – некто, достойный доверия? Ведь у всех хотя бы один изъян из того, что описано экс-агентом ФБР Дрейки. Интересно, само то он по жизни часто встречал персонажей, которым, по его мнению, можно доверять? Кто они – Дональд Трамп? Другие американские политики, которые держатся на публике, вроде бы, безукоризненно? Или это люди типа князя Мышкина из «Идиота» Достоевского?

Короче, мое мнение таково: к советам Робина Дрейки стоит прислушаться: за ними скрывается богатый опыт допроса преступников. Но идеализировать его, «делать жизнь с товарища Дрейки» я бы не стал...



***Михаил Богданов,**
генеральный директор
Консорт Групп

Эксклюзивно для



КОУЧИНГ

для руководителей



**Руководитель проекта
сертифицированный коуч Надежда Гончарова
Пишите заявки на -
nvgoncharova0802@yandex.ru**

ВСЕРОССИЙСКИЙ ФОРУМ ПО КОРПОРАТИВНОМУ
ОБУЧЕНИЮ, РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА
И ДИДЖИТАЛИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ

iSMART HR FORUM 2020

12-13 марта
2020
МОСКВА

НОВЫЕ СТРАТЕГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ КАЧЕСТВЕННОГО
РАЗВИТИЯ И ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

"iSMART HR FORUM 2020"- это двухдневный мультиотраслевой бизнес форум, на котором выступят 25 экспертов практиков со свежими кейсами. В первый день форума будут рассматриваться вопросы повышения эффективности корпоративного образования, мотивации персонала, методы оценки и оптимизации обучения. Второй день форума посвящен вопросам диджитализации и дистанционному обучению.

Аудитория форума:

Директора департаментов по обучению и развитию персонала
HR Директора
Директора корпоративных университетов
Руководители учебных центров
Начальники отделов обучения персонала
E-Learning специалисты
Специалисты по обучению и развитию

ЭКСПЕРТЫ ФОРУМА:



Галина Ратникова

Вед. специалист по работе с
организацией государственной власти
и корпоративной социальной
ответственности



Алексей Воробьев

Руководитель направления
e-learning
Андрей Воробьев IT



Екатерина Мешкова

Руководитель направления
обучения
Екатерина Мешкова



Гоар Анзян

Генеральный директор
ООО «ВЭТ сурин»



Яна Соколова

Founder iSMART HR
Ex - Corporate Diversity Manager
iSMART HR



Алексей Гришин

Эксперт, тренер Бизнес академии
iSMART HR ПИССО



Ирина Королёва

Исполнительный директор
Высшей национальной школы
корпоративного менеджмента
iSMART HR



Ирина Фомина

Директор департамента
управления персоналом
iSMART HR



Полина Дмитриева

Директор по персоналу
iSMART HR



Юлиана Васкевич

Директор по персоналу
iSMART HR



Марина Волостнова

Главный специалист по обучению
и развитию



Алексей Широкопьев

Эксперт, консультант по развитию
персонала



Елена Поткова

Руководитель корпоративного
университета



Елена Тимонина

Исполнительная директор
обучения персонала, управления
по развитию персонала
iSMART HR «СЕРВИС ИНТЕГРАЦИЯ
САММИ»



Татьяна Конова

Директор по персоналу
iSMART HR



Ольга Аверченкова

Исполнительная директор
дистанционного развития
персонала по работе с
персоналом
iSMART HR «СЕРВИС ИНТЕГРАЦИЯ
САММИ»



Екатерина Лежнева

Руководитель группы
дистанционного обучения
iSMART HR



Елена Прокофьева

Высший Бизнес тренер
iSMART HR



Татьяна Костинова

Специалист дистанционного
обучения
iSMART HR «ТЭЛЕС»



**+5 экспертов на
утверждении**

Бизнес тур

тема семинара

Опыт управления компанией в Исландии

(деловые встречи в
офисах фирм
и круглыми столами)

Руководитель тура



Сергей Пронин,
Генеральный директор
консалтинговой
компании «ТАРЕСС»,
Лауреат премии Капитаны
Российского Бизнеса
в номинациях
«Деловая репутация»
и «Лучшие CEO»