

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Ведущие эксперты по управлению «Ресурсами» – 71852, 70855, 72835

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 14
(570)

2020

Главная тема: **HR ВЫМРЕТ КАК «ПЛАСТ»**



Павел Расстоншин
«Цифра»

**Это твоя задача сделать так,
чтобы твой сотрудник знал,
куда идет компания**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

«HR вымрет как пласт» – говорит эксперт Павел Растопшин... ссылаясь на автоматизацию рутины..., но под моим напором о биохимии отступает... да, hr еще проживет... но главное ему не забывать, что отбирать людей он должен не под себя, а под лидера компании.

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

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

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

Юридическая поддержка — «Тарес»

**Юрий Петров,
TUSOON**



стр. 19

**Павел Растопшин,
«ЦИФРА»**



стр. 29

**Яна Табакова,
SEMRUSH**



						
Яна Алферова группа компаний ISS	Елена Ануфриева Либерти Страхование	Александр Бер ГК InfoWatch	Анна Глазкова IMA Moscow	Дмитрий Глумов ООО «Телепласт»	Сергей Горбатов IE Business School Madrid	Елизавета Гурьянова НТВ-ПЛЮС
						
Валерия Дворцевая Визави Консалт	Анна Ермолина ОПТЭК Цайсс Групп	Жанна Завьялова бизнес-тренер	Алексей Загумёнов «Авира»	Ярослав Кабаков ИК «ФИНАМ»	Алевтина Каипова Volga Group	Евгений Капьев ЭКСМО
						
Натэлла Кобулашвили «ВЫБОР»	Иван Комыслянов АО «ЭР-Телеком Холдинг»	Алексей Корнев ГК «ФИНАМ»	Владимир Кориичий «Авито Работа»	Мargarита Крутова Финансовая группа QBF	Наталья Курчакова Научно-Технический Центр «Газпром Нефти»	Кристина Лапская SuperJob
						
Кристина Леонгардт ООО «Абсолют Страхование»	Анастасия Малахова «Конекрейнс Демаг Рус» Центр	Ольга Малашкина «Швабе»	Исаак Мостов ГК «РАМАКС»	Дмитрий Низковский Группа ПСН	Иван Носаков Сити XXI век	Сергей Озол бизнес-тренер
						
Татьяна Павличенко Ассоциация «Директориум»	Александр Подергин ООО «НПО «Космос»	Мargarита Розанова Хегох Евразия	Михаил Рубцов ООО «МЕТИНВЕСТ- ПРОМСЕРВИС»	Светлана Самолетова UCL HOLDING	Ирина Святницкая HeadHunter	Варвара Седова «АгроТерра»
						
Дмитрий Слиньков Ростелеком	Светлана Стешина АО «Международный аэропорт «Внуково»	Игорь Столяров группа компаний СР	Алексей Стоянкин МДД Групп	Алла Третьякова АО КБ «Интерпромбанк»	Наталья Трубкина ПАО «Мечел»	Алексей Урванцев бизнес-тренер
						
Андрей Устюжанин Кадровый центр «Эксперт»	Ольга Филиппова Eqvanta	Светлана Хамитова «Althausgroup»	Владимир Химаных Райффайзенбанк	Алексей Чунтомов Rail Cargo Logistics- RUS	Аяз Шабутдинов холдинг Like	Елена Эрлих Московский Кредитный банк

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

Трибуна Директора
Вовлеченность без честности не существует
Юрий Петров, TYCOON

18

Комментарий
Успех сопутствует не тем, кто планирует свое будущее (им достается удача), а тем, кто готовит себя к грядущему
Тахир Базаров

19

Трибуна Директора
HR вымрет как пласт
Павел Растопшин, «Цифра»

29

HR BRAND
Важно быть заметными, выделяться с помощью ценностей компании, выстроенных процессов и уникальных проектов
Яна Табакова, SEMrush

36

Мысли великих бизнесменов
«Каждый вечер 95 процентов всех активов моей компании разъезжаются на машинах по домам. Моя задача – создать такие условия труда, чтобы на следующее утро у всех этих людей возникло желание вернуться обратно. Креативность, которую они приносят в компанию, создает конкурентное преимущество» Джеймс Гуднайт
Ирина Скитяева, «Алкон»

37

Обзор книги
«Как управлять корпоративным племенем»
Даниэль Браун, Итске Крамер
Владимир Шумков

45

Обзор книги
«Большая книга переговоров: Стратегии, сценарии, кейсы»
Ричард Шелл
Владимир Шумков

53

Обзор
«А стоит ли оно того?..»
Владимир Шумков

56

Мысли великих бизнесменов
«Если ты направился к цели и станешь дорогою останавливаться, чтобы швырять камни во всякую лающую на тебя собаку, то никогда не дойдешь до цели.» Фёдор Достоевский
Михаил Молоканов, Коуч глав компаний

57

Мысли великих бизнесменов
«Пишите простейшие инструкции, как для трехлетних детей» Алан Лафли
Анастасия Цымбал, бизнес-школа АМИ

61

Мысли великих бизнесменов
«Идеи – самый дешевый товар... Но количество людей, умеющих реализовывать идеи и делать из них деньги, очень ограничено.» Брюс Бартон
Михаил Епихин, Dialog

63

Мысли великих бизнесменов
«Если вы до сих пор не можете справиться с какой-то задачей, значит у вас просто нет связей, которые могут в этом помочь.» Алексей Бабушкин
Юрий Кондратьев, Lightman Solutions

№14
(570)

Издаётся 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

ТР@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 24.04.2020 г.
Формат 60х90 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



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

Вовлеченность без честности не существует

Но если всем пришло время затянуть пояса, значит, всем придется затянуть пояса

С экспертом Юрием Петровым (TYCOON)
беседовал гл. редактор  А. Гончаров

 Юрий, расскажите о себе, о Вашей компании, о Вашем опыте для наших читателей.

 возглавляю девелоперскую компанию TYCOON, которая находится в Таллине, Эстония. Раньше я работал в России, работал в HR порядка 15 лет и как консультант, и как директор по персоналу внутри компании, работал в ECOPSY CONSULTING, которая достаточно известна внедрением всевозможных HR практик. Сотрудничал практически со всеми топ-50 российских компаний, крупными промышленными компаниями, банками.

В последние 7 лет я занимаюсь управлением как генеральный директор, но, безусловно, и курирую HR в



Юрий Петров

TYCOON

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



других компаниях – моих старых клиентов. Они часто меня зовут проконсультировать их по каким-либо вопросам. Меня также пригласили экспертом в программу «Лидеры производительности». Это российский национальный проект, где я принимаю защиты и предзащиты дипломников. Это группы специалистов, отправленные стажироваться на российские предприятия, где они выносят на рассмотрение свои предложения по инновациям и управлению персоналом. Один из основных блоков, которым они должны уделять внимание – повышение производительности труда.

УП Что же такое вовлеченность в глубинном смысле, чем она отличается от простейшей кампанейщины?

— В нашей переписке был вопрос – чем отличается вовлеченность от лояльности? Мне кажется, эти два понятия важно развести. Потому что лояльных людей много. Лояльные люди это те, кто хорошо относится к бренду, к HR бренду и общему бренду компании. Например, Альфа банк. Людям нравится и внутренний HR бренд, то есть, какие условия для них, как для работников, создают. Им нравится банк сам по себе как организация, которая оказывает услуги населению, бизнесу и которой они, наверное, гордятся. Это, собственно, лояльность. То, что человеку предложили достаточный пакет как материальных, так и не

материальных благ и стимулов, которые позволяют решить какие-то гигиенические вопросы (по двухфакторной теории Ф. Герцберга это те факторы, которые связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа) и мотивационные факторы, связанные с характером работы, которые побуждают выполнять какие-то задачи. Вот это я понимаю под формированием лояльности. Причем лояльность бывает вопреки. Если человек работает на каком-то предприятии, где, может быть, не все совершенно, тем не менее, это уже как стокгольмский синдром, он не будет обижать своего работодателя, просто потому, что питает к нему уважение, он с ним уже ужился. Это тоже форма лояльности. У нас стоит задача обеспечить еще и вовлеченность. И тут, я считаю, было бы очень разумно не рассматривать вовлеченность отдельно как HR процедуру, а рассматривать ее в комплексе самого бренда компании и маркетинга.

Маркетологи пытаются вовлечь клиентов компании, сделать их приверженцами. То есть, не просто лояльными марки и бренду, а, в конечном итоге, получить людей, которые будут пропагандировать, которые будут участвовать в акциях, которые проводит компания, и пытаться привлечь всеобщее внимание и говорить о том, какая это компания классная. Возьмем компанию McKinsey, которая ежегодно проводит сборы своих бывших со-



трудников, и если в большинстве компаний корпоративы только для тех, кто работает сейчас, то это, соответственно, создает атмосферу поддержки для тех, кто работал когда-то. У McKinsey они вовлечены, они будут хорошо отзываться о бывшем работодателе, рекомендовать его, привлекать его к себе на проекты в те компании, где они работают сейчас. Это один из примеров вовлеченности от лидера рынка. Соответственно, если мы говорим больше о HR практике, то задача управления персоналом соответствующего

ожидания, а человек будет предпринимать активные действия, чтобы принести компании еще большую пользу. При этом если мы хорошо работаем с этой вовлеченностью, он не будет ожидать, что он будет тут же награжден рублем или вымпелом.

Мы, безусловно, должны придумать способы мотивации, например, какую-нибудь систему баллов, которые будут не материальные, люди будут получать их условно, значки или уровни. Например, возьмем компанию Nike, которые

БЫЛО БЫ ОЧЕНЬ РАЗУМНО НЕ РАССМАТРИВАТЬ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ОТДЕЛЬНО КАК HR ПРОЦЕДУРУ, А РАССМАТРИВАТЬ ЕЕ В КОМПЛЕКСЕ САМОГО БРЕНДА КОМПАНИИ И МАРКЕТИНГА

департамента не просто заботиться о мотивации сотрудников, но и вовлечь работника в процессы бережливого производства, в процессы оптимизации производства, чтобы они задумывались о том, как они могут изменить свою компанию, как повысить ее эффективность, чтобы сделать ее лучше.

Вот это то, что я понимаю под вовлеченностью. И главное отличие от просто лояльности, что человек не просто не будет воровать, обманывать, делать что-то плохое или говорить клиентам: «Подождите» и ставить их в режим

выпускают спортивную одежду и также GPS-трекеры для людей, которые занимаются бегом и, соответственно, у них существует аналогичное приложение.

Все сейчас пользуются этим трекером, и им не важно, что у других компаний тоже есть такая программа. В iPhone, в Samsung есть приложение Steps. Если вы прошли некое количество тысяч шагов, у вас появляется значок о том, что вы обошли какое-то озеро сегодня или прошли от Москвы до Санкт-Петербурга, к примеру, за



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



прошедшие два месяца. Таким образом, у вас появляются какие-то символы успеха, которые вы можете выложить в Фейсбук или другую социальную сеть и продемонстрировать своим друзьям, что вы молодец. Например, я знаю, что компания АВВ, которая выпускает энергетическое оборудование, имеет свою программу по вовлеченности, когда, например, лидеру команды нужно в течение какого-то периода обязательно собрать группу сотрудников для спортивных мероприятий. Например, сегодня у них будет пробежка в парке, в пятницу они договорились пойти заняться в каком-то спортивном клубе академической греблей, как способ формирования командного духа и с целью привести себя в хорошую форму. Такие методы неформальны. Я сталкивался с тем, что, приходя в компанию что-то внедрять, сотрудники оказывают сопротивление и говорят:

«Ну, вот опять, лучше бы денег дали, не хотим корпоративы, не хотим ваши тренинги, мы хотим, чтобы нас оставили в покое и не мешали нам работать и желательно, чтобы нам денег больше платили». Поэтому компании, которые поступают умно, а не просто пытаются загнать людей на какие-то мероприятия, придумывают способы, например, создать эффект соревнования. Но тут стоит учитывать специфику работы отдела, к примеру, создать эффект соревнования среди бухгалтеров в финансовой службе сложно и даже где-то опасно, потому что если они погонятся за каким-то объемом выполненных работ, то могут пропустить что-то важное или допустить ошибку.

А можно договориться, что они примут участие в каком-то соревновании – например, кто больше шагов пройдет за день или проведут какие-то акции,

**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**



успехом можно обсуждать плохой ли был Жуков полководец или был хороший стратег. Пойдите в те годы и покомандуйте. Наши «батальоны диванных генералов» всегда знают, как лучше было тут или тут поступить. Как знаете, Конеvu памятник снесли. А прав он был или не прав он был? Понимаете, в чем вопрос. Вот здесь история, как было сказано в известном советском фильме, «не терпит сослагательного наклонения». В некоторых ситуациях, допустим, выживет только авторитарная структура.

Я, например, слышал про Чичваркина следующее. Мне как-то один из директоров, он возглавлял сеть в Новосибирске, сказал следующую вещь, с гордостью и с уважением к Чичваркину, что приехал тот, зашел в какой-то салон и увидел, что в салоне стоят 3 консультанта, и течет со всех пот (было где-то +40). Директор салона сидит в каком-то чуланчике, где висит кондиционер. И Чичваркин говорит: «Это что такое? Встали, перевесили кондиционер в зал торговый, где у вас люди работают». И это вызвало у сотрудников восхищение. А почему? Потому что надо заботиться о тех, кто тебе приносит хлеб с маслом и дальше с икрой. А кто приносит? Тот, кто в зале стоит и продает клиентам. И клиенты приносят, поэтому им там тоже должно быть комфортно и хорошо. С этой точки зрения решение руководителя справедливое. Ситуация другая. В

кризис для первого лица очень важно сохранить лояльность людей в своей команде.

Он понимает, что потеряет часть за-лов, он понимает, что позиция сети будет меньше после этого кризиса. Но вот эти конкретные люди ему сейчас нужны. Поэтому он так и поступил.

***Юрий Петров,**
со-учредитель и управляющий
партнёр **TYCOON**, Таллин, Эстония

Организация, сопровождение
и согласование: А. Юрова

Эксклюзивно для



Приглашаю стать спикером, обратившись ко мне. Профессионально помогу выбрать тему, провести интервью, отредактировать и опубликовать в на сайте и в рассылках Ваш материал.

Алёна Юрова
почта: yurova.yr@yandex.ru
8 (985) 441-53-81 (WhatsApp)



Успех сопутствует не тем, кто планирует свое будущее (им достается удача), а тем, кто готовит себя к грядущему

лучший способ обучения – передача идей и мыслей «между строк». В любом случае, ситуация, с которой столкнется выпускник будет уникальной. А «между строк» рождается и сохраняется его собственная концепция и программа действий. Интервью Юрия Петрова – лучшее доказательство этой мысли. В актуальной ситуации я бы к этому добавил еще несколько моментов.

Первое. Успех сопутствует не тем, кто планирует свое будущее (им достается удача), а тем, кто готовит себя к грядущему.

Второе. Если ты не знаешь, чего хочешь от жизни, то и ей

ничего тебе предложить. Но надо иметь в виду, что этот сорт знания дается ценою свободы и субъектности.

Третье. Умей замедляться и использовать паузу. Быстрые решения не обязательно принимать в состоянии тревоги (хотя хочется и поскольку вынужден).



***Тохир Базаров, Доктор психологических наук, Профессор МГУ имени М. В. Ломоносова, научный руководитель Московской школы практической психологии**

HR вымрет как пласт

HR автоматизируется (или вымрет как пласт) по мнению эксперта.

Но не будем называть его провидцем. Он просто умный и наблюдательный управленец. Каждая его мысль о менеджменте дорого стоит... как и его консалтинг



Павел Растопшин

«Цифра»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



С экспертом Павлом Растопшиным («Цифра») беседовал гл. редактор А. Гончаров

У Вас большой опыт в разных компаниях. Опираясь на Ваш опыт работы с людьми и знания по работе с персоналом, первый вопрос задам шоковый. Как Вы думаете, почему господин Артем Агабеков, владелец компании Московские окна, давно работает без HR службы. Подбором персонала занимаются сами начальники отделов. Это случайность или тенденция?

 Считаю, что HR вымрет как пласт, и мы уже к этому идем. И поможет этому диджитализация. Когда в соцсетях спрашивают, где учат рекрутингу, я всегда выбирал теорию, и рекомендовал – учитеесь маркетингу, потому что все инструменты те же. Только вы

книжки, 1С поток синхронизируется с бухгалтерией, большая часть кадровых документов уйдет после того, как запустят интернет-платформу по электронному документообороту. Все можно будет делать в электронном формате. Не нужно будет бегать с бумажками, стоять у кабинетов кадровиков. Соответственно, все меньше будет требоваться кадровых специалистов. Следующий этап — это обучение и развитие персонала. Уже сейчас появляются консалтинговые компании, которые разрабатывают кадровые стратегии, прогнозируя какие именно специалисты и с какими навыками будут конкретной компании и даже отрасли необходимы. Это уже идет на государственном уровне, поскольку разрабатываются профессиональные стандарты, особенно для новых профессий, таких, как например, директор по циф-

ЕСЛИ ТЫ СУЕШЬ РУКУ В ОГОНЬ ИЛИ ПРЫГАЕШЬ В КОСТЁР – ТЫ УМИРАЕШЬ

продаете не товар, а компанию. И как в маркетинге цифровизация постепенно заменяет человека, так и в HR все больше инструментов автоматизируются. Чем сейчас занимается HR подразделение? Кадровым делопроизводством, это самый примитивный уровень развития во всех службах, во всех организациях. Сейчас начался переход на электронные трудовые

ровой трансформации. Соответственно, все, что связано с обучением hard skills тоже уйдет, поскольку будет понятно, кого и чему учить. Будут разработаны универсальные системы, привязанные к конкретной должности или карты сотрудников, с помощью которых можно будет объективно оценить, что хватает, что не хватает человеку, чему его нужно учить. Но только за-



ниматься этим будут не внутренние HR-подразделения, а внешние компании. Даже самая сильная команда HR не будет владеть всей компетенцией, которая есть на рынке. Это будет автоматизировано, проверено на тысячах компаний, не нужно будет этим всем заниматься отдельному человеку. Та же самая оценка персонала, обучение, и все, что связано с коммуникациями, распределится на подразделения, которые занимаются внешними коммуникациями, на службу маркетинга. И останется только лидерская позиция руководителя, которая будет необходима для эффективного управления людьми. То, чем сейчас занимается HR подразделение — это обеспечивающие процессы управленческой функции. Функция управления персоналом

сивы данных можно будет качественно анализировать и понимать о потенциальном сотруднике все, что нужно. Осталось только на законодательном уровне решить вопрос персональных данных.

В, частности, у нас на более чем 750 человек и 7 офисов в России и за рубежом всего три HR-специалиста работает. Наш корпоративный KPI на 2020 по HR-направлению: нанимать не менее 80 % персонала по рекомендации сотрудников. Пока эту тенденцию нельзя назвать трендом, текущая ситуация ускорит процесс цифровизации HR, и уже через пару лет отказ от большинства внутренних HR-функций станет повсеместным.

HR СЕГОДНЯ НЕМНОГО ЭКОНОМИТ РЕСУРС РУКОВОДИТЕЛЯ

может выполняться тогда, когда происходят какие-то действия. Но с учетом того, что все действия в конечном итоге будут автоматизированы, то и надобность ее отпадает.

Рекрутинг при этом может уйти на другие платформы. Если синхронизировать систему электронных трудовых книжек и профессиональных стандартов в единую систему оценки персонала, то в будущем все эти мас-

 Как Вы считаете, чем отличается HR служба сегодня западных компаний, в том числе в России, от наших российских компаний? В чем между ними разница? В каких направлениях российские компании могут быть лучше, поскольку они лучше знают местный рынок, людей.

— Основное отличие заключается в отношении к HR-процессам. HR-подразделения российских компаний



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



похожи друг на друга. Отличается менталитет руководителей. В западных компаниях у руководителей фокус на эффективность, на развитие людей, и в принципе, к людям отношение совершенно другое. Они изначально набирали себе штат людей с другими личными навыками и компетенциями не жели бизнес с российской пропиской, растили здесь компанию с новыми ценностями, и растили собственных руководителей. И эти руководители уже обернуты в эту западную веру, потому что на этой вере выросли. О том, что люди это, действительно, капитал, в который нужно инвестировать, в России этого не было. В России иногда приходишь в компанию и начинаешь рассказывать: «давайте думать про людей, потому что бизнес делают люди». А для них это какое-то открытие, они так не думают.

Есть шутка. Встречаются западный и отечественный руководители. Один другому жалуется.

- Слушай, у меня обучение сейчас зашкаливает.

- А я своих не учу. У меня затрат на обучение нет.

- А почему?

- Страшно, ты их обучить, а они уйдут.

- А тебе не страшно с тупыми работать?

 Как Вы думаете, вы нарисовали слишком красивую картину будущего, что все уйдет в ИТ. Но в беседах с директорами кадровых агентств говорят о том, что они в это не верят. Они

**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



УП Некоторые хозяева компаний, исполняя роль и CEO, прячутся буквально от персонала, управляя через топов. Что думаете?

— У меня, честно говоря, нет двух мнений по этому вопросу. Если ты ак-

ИМ КАЖЕТСЯ, ЧТО ЕСТЬ КАКИЕ-ТО ЗЛЫЕ ЛЮДИ, КОТОРЫЕ ПЫТАЮТСЯ ИХ МЕНЬШЕ КОРМИТЬ И БОЛЬШЕ ДОИТЬ

ционер и хочешь прятаться, наймите менеджера, который будет вести людей.

Людам нужно, чтобы их вели. Любому бизнесу нужен публичный и открытый лидер. Если ты хочешь управлять, если ты акционер и совмещаешь в своей роли и CEO, то пожалуйста, занимайся менеджментом, занимайся людьми и занимайся стратегией и переводом ее в тактику.

Это твоя задача сделать так, чтобы твой сотрудник знал, куда идет компания, какая у нее стратегия на сегодня и три-пять лет вперед. Если ты не можешь и не хочешь, если нет столько времени, а работа CEO – это большая и тяжелая работа, то найми человека, который это будет делать. Можешь оставить себе кабинет, найди себе хобби, благотворительность и занимайся ими. А CEO пусть занимается

твоим бизнесом. Мне кажется, здесь вообще нет двух мнений. Информационная пустота, как правило, заполняется ложью и слухами. Если ты не говоришь людям, что происходит, то они сами додумывают, и это тебе не понравится точно. Поэтому варианта

прятаться точно нет. И это не вопрос: прятаться или не прятаться, а вопрос: есть ли ты в операционном управлении своей компании или нет. Это каждый для себя решает сам.

***Павел Растопшин,**
управляющий директор «Цифра»

Организация, сопровождение
и согласование: А. Юрова

Эксклюзивно для



Приглашаю стать спикером **УП**, обратившись ко мне. Профессионально помогу выбрать тему, провести интервью, отредактировать и опубликовать в **УП**, на сайте и в рассылках Ваш материал.

Алёна Юрова
почта: yurova.yu@yandex.ru
8 (985) 441-53-81 (WhatsApp)



**Важно быть заметными,
выделяться с помощью
ценностей компании,
выстроенных процессов
и уникальных проектов**



Яна Табакова

SEMrush

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



С экспертом Яной Табаковой (SEMrush)
беседовал гл. редактор А. Гончаров

Представьтесь, пожалуйста, нашим читателям. Расскажите о себе, о компании, о Вашем опыте.

Я зовут Табакова Яна, я работаю в продуктовой IT-компании SEMrush. Мы разрабатываем свою собственную платформу для интернет маркетологов. Сервис содержит в себе более 35 инструментов, начиная от SMM-планера, заканчивая инструментами для оптимизации рекламных кампаний в Интернете. Компания существует на рынке почти 12 лет. Офисы базируются в четырех странах мира (Россия, Кипр, Чехия и США).

В компании я занимаю должность HR Brand специалиста. В основном работаю на российский рынок, но также имею отношение к развитию HR Brand SEMrush во всем мире.

Почему HR-бренду компания уделяет много сил и, соответственно, денег, тогда как во многих российских компаниях об этом в лучшем случае отдаленно слышали?

— Активное развитие HR Brand связано, в первую очередь, с нашими большими планами по найму новых

сотрудников, а также с высокой конкуренцией на рынке труда. IT-компании борются за опытных IT-специалистов. Именно поэтому не представляется возможным только лишь нанять рекрутеров, HR и просто обзванивать кандидатов.

Нужно быть заметными, выделяться с помощью ценностей компании, выстроенных процессов и уникальных проектов. Нужно сделать так, чтобы потенциальные кандидаты узнали о вас и захотели у вас работать еще до того, как им позвонит специалист по подбору персонала. В таких вопросах как раз помогает сильный и развитый HR Brand компании.

Что Вы думаете о премии HH.ru HR бренд?

— Это известная премия, однако, мне сложно ее прокомментировать, потому что мы ни разу не принимали в ней участие. Такова позиция нашей компании: тратить время на подготовку к конкурсу – интересно, но мы лучше потратим его на дополнительные проекты, которые помогут нам в развитии бизнеса.

Я не исключаю, что когда-то мы все же поучаствуем в этом мероприятии, но пока не видим в этом большой ценности для себя.



УП Говорят, что программисты и IT-люди очень сложные наемные сотрудники, если не сказать какое-нибудь крепкое слово. Жизнь их похожа на жизнь насекомых, как мне рассказывали директора кадровых агентств. Сегодня специалист по JavaScript столько-то получает, а завтра в 5 раз меньше, или наоборот. Чем отличается в вашем понимании HR-бренд для IT-специалистов, как его надо строить, чтобы он был привлекательным, и HR-бренд, скажем, логистической компании?

— Сравнение про жизнь насекомых мне не понятно. Комментировать его

яющихся данных. Если ваши рекламные кампании несут в себе идеи, удовлетворяющие потребности вашей целевой аудитории – можно считать, что ваш HR Brand уже привлекателен.

Далее дело за выбором каналов коммуникации. Нужно определить площадки, где ваша целевая аудитория вас увидит, заметит и будет иметь возможность задать вам вопрос. Вот здесь уже появляются отличия между IT-компанией и компанией логистической (если она не нанимает разработчиков, конечно). Каналы будут разные, как и контент, который компании размещают.

ИХ ПРИВЛЕКАЮТ ИНТЕРЕСНЫЕ ЗАДАЧИ И ВОЗМОЖНОСТЬ ПОЛУЧЕНИЯ ПРИЗНАНИЯ ВНУТРИ КОМПАНИИ

не стану. А вот что касается вопроса про построение HR Brand – с удовольствием отвечу.

Прежде чем строить любой HR-бренд для любой компании, изучите вашу целевую аудиторию. Специалистов каких профессий вы нанимаете? Какие у этих специалистов задачи? Определите их потребности, желания, страхи и приоритеты в профессиональной деятельности. Далее выстраивайте свою стратегию исходя из име-

УП Что привлекает айтишника в работодателе, а что сотрудников логистической компании?

— Честно говоря, мне сложно сказать, что привлекает потенциального сотрудника логистической компании. Я не работала в сфере логистики и не изучала эту целевую аудиторию.

А что касается IT-специалистов: их привлекают интересные задачи и возможность получения признания внутри



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



компании (так называемое нематериальное поощрение). Я так уверенно об этом говорю, потому что совсем недавно мы в SEMrush провели ряд исследований на эту тему.

УП Можно поймать вас на слове?

— Да.

УП Иногда поощрение сотрудника, грубо говоря, размещение его на доске почета, дает обратный эффект. У нас был случай, когда сотрудника чересчур продвигали, он требовал к себе больше внимания, просил больше свободы. И унижал других сотрудников, которые были на другой стороне пирамиды в плане поощрений. Как Вы думаете, где здесь мерило, это же не математика?

— Чтобы не перегнуть палку, нужно грамотно подойти к вопросу о призна-

нии и поощрении.

Во-первых, все рабочие процессы по возможности должны быть “прозрачными”. Все коллеги в компании должны понимать, кто чем занимается и каких результатов достигает. Тогда и вопросов из серии “Почему хвалят именно его/ее?” будет меньше.

Например, в SEMrush мы используем agile-методологию. Большинство команд работают по фреймворку scrum. У нас есть еженедельные встречи, где команда планирует задачи на ближайший спринт, есть встречи, где команда отчитывается по результатам работы. Такие мероприятия со строгой периодичностью проводятся как на уровне команды, так и на уровне всей компании.

**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



знакомится с командой, у нас есть техническое интервью с внутренними экспертами. На финальном этапе мы часто организовываем Culture Fit интервью. Это беседа, которая позволяет финально проверить, насколько кандидат соответствует ценностям компании, а также насколько мы сможем стать для кандидата комфортным местом пребывания. При таком процессе подбора практически невозможно ошибиться и нанять неадекватного человека. Если мы понимаем, что по личным качествам специалист не вписывается в команду, нам придется отказать, каким бы талантливым в профессиональной деятельности он не был.

УП Как Вы думаете, в будущем в какую сторону будет двигаться тема HR-бренд? Какими себя будут представлять компании на рынке?

— Если говорить об HR Brand как направлении в России, не думаю, что в ближайшее время что-то изменится. Большинство работодателей и раньше не думали о развитии своего бренда, а в связи с грядущим экономическим кризисом данный вопрос и вовсе может не приниматься во внимание.

В компаниях, которые уже активно занимаются развитием HR Brand, надеюсь, появится тренд на полное соответствие созданного образа компании во вне с тем, что есть у этой компании внутри. Если образ выстроенного HR

Brand совпадает с действительностью, он помогает бизнесу получать реальную пользу: приводит кандидатов, которых можно быстро привлекать и адаптировать.

***Яна Табакова, HR Brand Specialist IT-компании SEMrush**

Организация, сопровождение
и согласование: А. Юрова

Эксклюзивно для



Приглашаю стать спикером **УП**, обратившись ко мне. Профессионально помогу выбрать тему, провести интервью, отредактировать и опубликовать в **УП**, на сайте и в рассылках Ваш материал.

Алёна Юрова
почта: yurova.yr@yandex.ru
8 (985) 441-53-81 (WhatsApp)



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



"Каждый вечер 95 процентов всех активов моей компании разъезжаются на машинах по домам. Моя задача — создать такие условия труда, чтобы на следующее утро у всех этих людей возникло желание вернуться обратно. Креативность, которую они приносят в компанию, создает конкурентное преимущество"
Джеймс Гуднайт



Основа любой компании — это ее сотрудники, нацеленные на успех и развитие. В «Алкон» мы уделяем большое внимание теме вовлеченности: мы убеждены, что сотрудников мотивирует, в первую очередь, осознание их личного вклада в развитие компании. При реализации новых проектов мы стремимся включать в работу сотрудников из разных отделов и находящихся на разных ступенях карьеры. И по итогу получается, что в процессе такой кооперации команды становятся более результативными, их инициативы успешно продвигаются и воплощаются в жизнь.

Вовлеченные и мотивированные сотрудники дольше работают в компании, успешно продвигаются по карьерной лестнице и приносят всё больше эффективных идей. Разумеется, «Алкон» прислушивается к желаниям и потребностям сотрудников. К примеру, в прошлом, 2019 году, мы приняли решение на уровне руководства «Алкон» в России: предложили всем сотрудникам допла-

ту до оклада отпусков, оформленных в традиционно праздничные месяцы — январь и май. Как итог, мы получили позитивную обратную связь от сотрудников и поддержали их вовлеченность в работу.

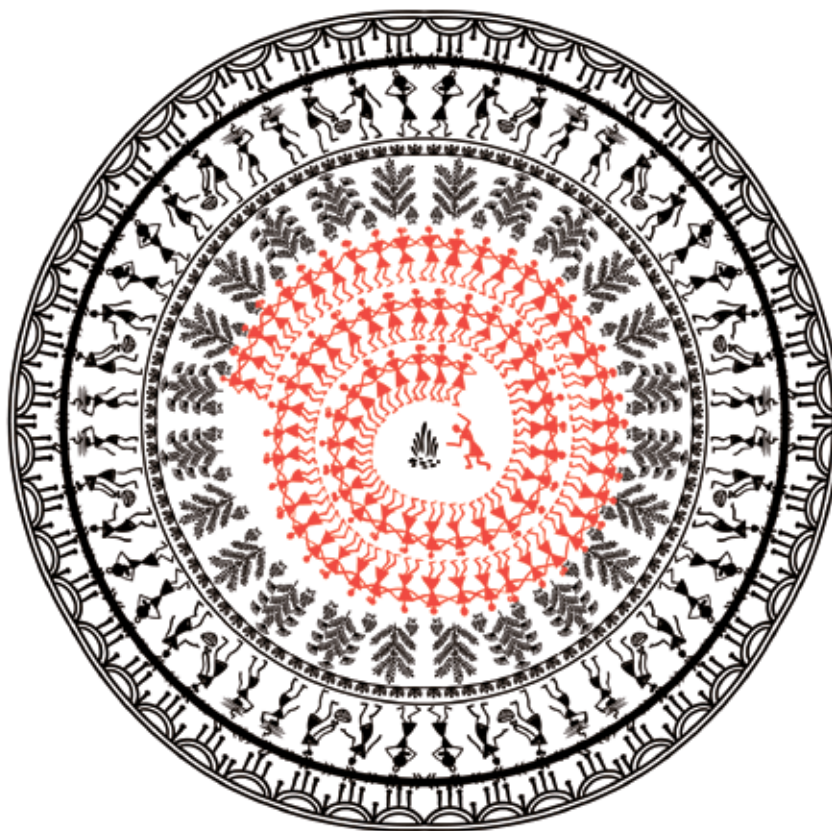
Но как бы сильно ни был вовлечен и мотивирован человек, никто не застрахован от выгорания. Крайне важно вовремя предупредить этот процесс, поэтому мы регулярно проводим тренинги для коллег по диагностике и профилактике эмоционального выгорания.



***Ирина Скитяева**, директор по персоналу «Алкон» в России, руководитель направления многообразия и вовлеченности региона Европа

Даниэль Браун, Итске Крамер "Как управлять корпоративным племенем"

Как управлять
корпоративным племенем



Прикладная антропология
для топ-менеджера

Итске Крамер,
Даниэль Браун

 альпина
ПАБЛИШЕР

 Тренинг-Бутик



В сегодняшнем обзоре знакомим подписчиков с Даниэль Браун и Итске Крамер – корпоративными антропологами. Они авторы книги «Как управлять корпоративным племенем», удостоенной в 2016 году Нидерландской премии «Книга года о менеджменте». Обе занимаются культурологическими исследованиями, делятся своими знаниями в лекциях и мастер-классах по теме организаций, сотрудничества и лидерства. Их общая цель: сделать мир хоть немного лучше.

Вводим в курс. Чуть интриги

Мы посчитали, что лучшим введением в наш разговор будет цитата из книги Д. Браун и И. Крамер:

«Одна деталь, например, жестко затянутый узел галстука у первого лица и всех сотрудников мужского пола в компании, может сказать о ее культу-

ре больше, чем все количественные данные, вместе взятые. И этим искусством «видеть паттерны» лучше всех в мире владеют именно культурные антропологи, уже двести лет изучающие жизнь племен на всей планете. Их современное продолжение — антропологи корпоративные, привносящие эти компетенции в жизнь организаций (в американских источниках можно встретить вариант «бизнес-антропология», включающий методы работы с субкультурами как сотрудников, так и потребителей)».

Организация: главное, это общность во всем

Во введении к повествованию авторы книги дают свое толкование понятия «организация», которое, конечно, значительно шире и глубже общепринятого на сегодня. Конечно же, их понятие с ощутимым привкусом культурологии: «Организации — это больше, чем совокупность организационных структур, бюджетов и ключевых показателей эффективности. Это живые общины, члены которых руководствуются многовековой племенной логикой. Невзирая на компьютеризацию, планы проектов и поставленные задачи, мы испытываем свойственные человечеству с самых древних времен потребности в безопасности, доверии, построении взаимосвязей, власти, лояльности, сотрудничестве и лидерстве. Любой, кто понимает ан-



тропологические законы, диктующие способы совместной работы и сосуществования людей, способен построить сильное племя. Таким образом, и появляются организации, которым свойственны энергия, жизнестойкость и способность гибко управлять неудачами и изменениями».

Согласно авторам, необходимо попробовать взглянуть на организацию как на племя: «Организация — это живое целое, в ней есть центральные площади и ратуши (конференц-залы и переговорные), переулки и бары, где и ведутся настоящие разговоры (курилки и кофе-машины), вожди (лидеры), старейшины (старожилы организации и авторитетные эксперты), охотники (продавцы и маркетологи), шаманы (ИТ, отдел кадров, менеджеры по инновациям, консультанты) и собиратели (штатные сотрудники, которые решают основные задачи организации)».

Авторы считают, что значение племени следует понимать не как сумму индивидуумов, «а как совокупность отношений, хороших или не очень». Создатели книги называют культурой способы договоренности о том, как воспринимать друг друга, время, пространство и собственных богов. С этой точки зрения нам предложено смотреть на организацию как на живой организм, внутри которого действуют и взаимодействуют люди.

Далее свою положительную роль сыграло развитие языка, когда человек получил возможность обмениваться с другими информацией не только о всяческих опасностях, но и о том, кто кого не любит в племени, у кого с кем отношения, кто честен, а кого следует опасаться: «Когнитивная революция дала человеку в руки тайное оружие — эффективные сплетни. Возможность тайком говорить о других и заключать союзы стала революционным шагом в формировании племен. Эмоциональный банковский счет был открыт», — заключают авторы книги.

Интересен вывод Д. Браун и И. Крамер о том, какое число людей максимально может участвовать в так называемых когнитивных сплетнях. Существенную роль в этом процессе сыграл обмен информацией о том, кому доверять можно, а кому нельзя. Максимальный «естественный» размер группы, объединенной сплетнями, примерно 150 человек. Это верно и для современных организаций: мы в большинстве своем не знаем лично больше этого числа людей, а потому не можем эффективно о них сплетничать и запоминать касающуюся их информацию.

В рамках общности из 150 человек можно сохранять порядок без формальных законов и иерархии: все друг друга знают, а личные связи создают коллективную память. Племена об-



разуются во взаимоотношениях. За пределами границы в 150 человек нам, по-видимому, не хватает общей памяти для сплетен. В более крупных группах нужны правила, формальные договоренности, процессы и процедуры. По мере разрастания группы возникает система.

Племена сегодня

У современных племен другие особенности, нежели у традиционных. Они более разнообразны, их можно найти в разных местах, они существуют онлайн и офлайн.

Всё не так просто

Современные племена как открытые системы плюралистичны, разнообразны и стремятся к равенству и минимальной иерархичности. У них проницаемые и гибкие групповые и организационные границы, часто они состоят из нескольких партнерств и взаимодействующих с ними и внешним миром клиентов. Благодаря оперативно изменяющимся и гибким организационным формам современные племена могут успешно решать сложные вопросы — гораздо лучше, чем централизованно управляемые традиционные. Современные племена настроены на сотрудничество, сотворчество. Они возвращаются к гибким формам взаимного доверия и сетям отношений и ищут способы иначе ис-

пользовать необходимый мир системы.

Авторы книги в своих исследованиях сталкивались с тем, что большинство людей хотели бы работать в открытой инклюзивной рабочей культуре, где любого оценивают по достоинству, востребованы таланты, бесконечные собрания заменены реальными обсуждениями, а решения принимают те, кому предстоит их реализовать. Сходные пожелания и идеалы авторы находили в бесчисленных статьях и обзорах: «Вся литература, посвященная менеджменту и современной организации, описывает или пропагандирует открытые системы с рациональным принятием решений, отходом от милитаристских вертикальных структур и закрытых систем, где знание — это сила».

На деле же всё происходит совсем не так, как того хотелось бы: «Итак, если все хотят одного и того же и имеют необходимые технологии, почему же мы зачастую сталкиваемся совсем с другим — местничеством, навешиванием ярлыков, злоупотреблениями, сложными системами подчинения, избеганием актуальных вопросов, взаимной «ловлей блох», двойственностью политики и сплетнями в коридоре? Вот наш ответ на этот вопрос: наша племенная кровь просачивается даже там, где течи быть не должно».



Племенные прегрешения

Со времен самых древних людей мы хотим лидера. Как отмечают авторы книги, нам подавай не просто-го вожака, а харизматичного лидера, «который покажет дорогу, когда мы ее не знаем, утешит, когда у нас горе, и возьмет на себя трудные решения, на которые мы сами не способны. За это мы готовы ему больше платить и отдавать самых красивых женщин или мужчин. Только пусть лидер хорошо о нас заботится и активно защищает в случае опасности».

Далее мы требуем постоянной подпитки для эго: «Собственно говоря, мы хотим, чтобы нас видели и признавали. За то, кто мы есть, и то, что мы делаем. Желательно каждый день. Мы ждем комплиментов за работу, признания наших достижений, великолепных идей и красивых глаз. И никакого «Моя идея — это наша идея». Или «Я есть, потому что мы есть». Или поиска альтернатив вместо собственной правоты. Но побольше «Вау, как ты это здорово сделал!», «Ты великолепен как никто», «Конечно, ты получишь за это дополнительный бонус!». Похлопывания по плечу, бесконечные похвалы и бурные овации. Потому что мы особенные, мы хотим чувствовать себя особенными».

Как установили культурологи Д. Браун и И. Крамер, мы обожаем нера-

венство: «Собственно говоря, мы все не хотим быть равными другим в команде или организации. Ведь есть хорошие люди и люди получше. Не все одинаково умны, красивы и сексуальны. Никакого «У всех одинаковые права». Или «Давайте сделаем так, чтобы голос каждого был услышан». Лучше доиграть игру «у кого член длиннее» до последнего. А еще — двойные стандарты, обидные шутки и шушуканье в коридорах. Немного не(полит)корректности. Стремление к личным привилегиям и, главное, нежелание ни с кем их делить».

Авторы книги считают, что из глубокой древности происходит наше стремление принадлежать к группе: «Собственно говоря, мы очень хотим ощущать принадлежность к группе. Желательно, чтобы нас пригласили, чтобы не нужно было куда-то самому нестись, добиваться допуска, места в группе и удобного стола в офисе. Мы хотим быть безусловными членами группы, не боясь исключения. Хотим чувства защищенности, однозначных символов, футболок, логотипов, боевых песен и ритуалов. И никакого поиска собственной идентичности — пусть ее просто выдадут».

Д. Браун и И. Крамер отмечают в книге, что нам сегодняшним важно знать, что делать. Продолжать то, что уже есть: «Иметь ясные договоренности, постоянные роли, директивы,



должностные обязанности и ритуалы. Делать то, что раньше делали. Рутин и постоянство. И никаких изменений во имя роста. Только не надо непредсказуемости и постоянного поиска новых идей и возможностей! Просто дайте нам четкие границы, задания и нормативные акты, как все должно быть».

Из древности же, отмечают авторы книги, наше желание суеты, сплетен и беспорядков: «Собственно говоря, мы страшно скучаем, когда все идет слишком мирно, гармонично, рационально и гладко. Тогда мы начинаем искать сплетни, недовольство и прочую суету. Слишком мирно — это скучно. Мы хотим брожения, возбужденности, энергии противостояния и беспорядков. Нам это нравится, это придает нам сил. Если нет конфликтов, мы всегда знаем, как их создать».

Человечество хочет власти, денег и уважения и совсем не помышляет делиться и думать о других: «Мы хотим сами получить весь бонус. Заботиться о своем собственном благополучии. Наслаждаться аплодисментами и уважением. Не испытывать чувства вины, не делаясь ни с кем. И никаких «Мы вместе разделим все» или силы слова «мы». Просто я, я, я, а остальные могут сдохнуть».

Создание племени

От истории создания древнейших племен авторы книги перекидывают мостик к созданию современных корпоративных сообществ. Пошагово это очень близко друг от друга отстоит. «Культурные решения, которые мы находим в рамках ежедневного взаимодействия, проходят обкатку внутри племени. Если они выживают, появляется новая культура. Все кажется простым, но это лишь видимость. В ежедневном взаимодействии мы сталкиваемся с двумя характерными процессами: во-первых, мы с удовольствием придерживаемся того, что считаем нормой, а во-вторых, культура склонна кристаллизоваться. Именно поэтому нам не нравятся изменения. Создание племен, их постоянное изменение — это так хлопотно».

Организация сегодня — тоже племя

Согласно Д. Браун и И. Крамер, племя-организация это то же самое, что племя — народ или общество, но всё же и несколько иное: «Племена функциональны, а племена-организации функциональны вдвойне. Организация создается и формируется для максимально эффективного достижения определенной цели и результата, она — осознанное порождение мечтаний и интересов общества или акционеров. Организация должна постоянно дока-



зывать и подтверждать свое право на существование. Организации, которые не откликаются на внешние изменения (тенденции рынка, новые технологии и политика правительства) и не извлекают из них для себя пользу, разрушаются и прекращают существование».

Как же происходит образование племен сегодня? Вот ответ авторов книги: «Племена образуются во взаимодействии, дискуссиях, диалоге и принятии решений. Эти способы взаимодействия и решения отражаются в историях, которые мы рассказываем друг другу и в которые начинаем верить. Они дают объяснение и описание того, что уже произошло и должно произойти. Они образуют нашу (культурную) истину. Кроме того, глядя на поведение других людей и копируя его, мы учимся себя вести».

Лидер племени, какой он

Авторы считают, что во все времена основные задачи лидера – ограничивать и принимать решения. А еще «создавать безопасность, самостоятельно принимать решения или обеспечивать их принятие — это важные и основные качества лидера. Это тяжелые задачи. Ограничение означает выбор метода работы, организационной структуры, миссии и правильную расстановку приоритетов в деятельности и проектах. Но как только вы создали для группы безопасность, единство и

вовлеченность, самопроизвольно возникают и границы этой группы, что может затруднять сотрудничество с другими отделами, командами и партнерами компании. Принимать решения также означает не делать кое-чего и взвешивать все интересы, взгляды и идеи, так чтобы можно было воспользоваться коллективной мудростью и каждый в рамках границ ощущал, что имеет возможность предлагать собственные инициативы и решения, которые вписываются в историю племени в целом».

Племенные роли

«Архетипические племенные силы, которые в различных обликах встречаются в племенах всего мира, — это вождь, локальные лидеры, охотники, собиратели, шаманы и старейшины», — вслед за авторами посмотрим на примере вождя племени или лидера, что характерно для сегодняшних племен – корпоративных сообществ.

Вожди (лидеры)

Лидеры принимают решения и устанавливают рамки, понимают механизм построения иерархии и то, что они являются лицом организации. Благодаря определенности своего положения на «обезьяньей скале» они приносят в племя спокойствие и стабильность. Руководить можно только тогда, когда твое племя несет тебя на руках. Чтобы



позиция вождя могла существовать, члены племени жертвуют частью своей автономии. При этом хорошо, если лидер харизматичен и не злоупотребляет своим высоким статусом. И всё же неизбежно возникают трения. С одной стороны, часть племени гордится вождем и ощущает благодарность, но с другой — некоторые члены племени испытывают зависть или ощущают нехватку личной свободы. Это может привести к саботажу, сплетням или обструкциям. Или на вождя навешиваются такие ярлыки, как нарциссический, коммерчески ориентированный, высокомерный.

Архетипическую силу вождя часто можно увидеть у генерального директора (он всем руководит, принимает решения) и руководителей проектов (вождей отдельно взятых проектов).

В чём сила, вождь?

Силу вождя можно увидеть, когда он сидит «на троне». Конечно, прекрасно, когда руководителя часто наблюдают «в поле»: он желает видеть и слышать, что происходит на местах. Важное качество вождя — властное лидерство. Умение хорошо говорить и выступать — это тоже важное качество. Когда вождь говорит, он обращается к общей истории племени, так что его члены ощущают единство. Вождь спускается с трона, когда отправляется с визитом или сам принимает других

вождей. Вождь — это номинальный и фактический лидер племени.

Закрывая книгу

Авторы рассказали о корпоративной антропологии — суперподходе в работе с корпоративной культурой, научили нас, как изменить культуру компании. Уважаемым подписчикам только остается взять в руки книгу Д. Браун и И. Крамер и погрузиться в увлекательное чтение.



*Владимир Шумков

Эксклюзивно для



Ричард Шелл "Большая книга переговоров: Стратегии, сценарии, кейсы"

**БОЛЬШАЯ
КНИГА
ПЕРЕГОВОРОВ**

Ричард Шелл

Стратегии,
сценарии,
кейсы

ОБЗОР КНИГИ



На обстоятельном разговоре о мастерстве ведения переговоров строится массивное творение Ричарда Шелла – «Большая книга переговоров». Р. Шелл – профессор права, бизнес-этики, менеджмента в Уортонской школы бизнеса, Там же мистер Шелл главенствует в Мастерской переговоров.

Уметь распознать в переговорном процессе скрытые психологические стратегии, находить мудрое решение даже в самой безнадежной ситуации, быть уверенным в себе – всё это и еще очень многое обещает вам Р. Шелл и его книга.

Разговор по душам – это еще не переговоры

Согласно Р. Шеллу, путь переговоров проходит 4 стадии: подготовку, обмен сведениями, четко обозначенный торг и заявления о готовности принять обязательства на себя.

«Переговоры — основополагающая особенная форма человеческого обще-

ния, хотя мы и не всегда отдаем себе отчет в том, что принимаем в них участие», – с такого вступления Р. Шелл начинает через свою книгу общаться с читателем. Сразу же возникает вопрос: когда общение – переговоры? Р. Шелл отвечает так: «Понять, когда имеют место переговоры, нам может помочь простое определение: переговоры – это процесс взаимного общения, который может происходить, когда вы хотите получить что-то от кого-либо или кто-то хочет получить что-либо от вас».

Р. Шелл не сторонник популистского толкования сути и назначения переговорного процесса: «Некоторые популярные книги о ведении переговоров доказывают, что вести переговоры необходимо по любому поводу. Однако навязчивое желание торговаться из-за всякой ерунды редко способствует поддержанию хороших отношений между людьми. Есть ли что-нибудь более раздражающее, чем ситуация, когда ваш коллега использует любую обращенную к нему просьбу как повод потребовать что-нибудь в ответ? Более того, разногласия относительно фактов и убеждений не является переговорами. Вы не разрешите горячий спор с лучшим другом о вреде курения, если немножко поторгуетесь с ним, а затем сойдетесь в цене вопроса. Вы должны привести самые веские доводы и доказательства, чтобы помочь ему изменить свое мнение».

Когда победа обеспечена

Согласно Р. Шеллу, перед вами перечень 6 условий для проведения успешных переговоров.

Необходимо ставить перед собой конкретные цели и повышать уровень своих ожиданий.

Правила и обязательные требования задают границы пространства торга.

Отношения сторон — важнейший фактор переговоров.

Понимание интересов другой стороны открывает возможности продвинуться к цели.

Рычаги воздействия и их использование.

Личность — залог успех. Или провала

Автор «Большой книги переговоров» придает немалое значение личности переговорщика, считая, что обязательно его особенности, так или иначе, проявят себя. Зная противоположную сторону, вы можете использовать стратегии, позволяющие работать с учетом ограничений, накладываемых особенностями вашего визави. «Зная себя как чрезвычайно застенчивого человека, ненавидящего переговоры, вы отлично справитесь, если примете себя таким, какой

вы есть, и научитесь ладить с собой», — успокаивает Р. Шелл умирающих от скромности. Конечно, по Р. Шеллу, в идеале просматривается совсем иной герой переговорного процесса — не ежеминутно краснеющий от застенчивости: «В общем и целом ваша способность влиять определяется тем, как люди воспринимают четыре вещи: ваш авторитет; ваши познания; вашу компетентность, проистекающую из практического опыта; вашу добросовестность. Когда люди видят в вас все эти четыре качества, они слушают внимательно. Когда же они воспринимают вас по-иному, особенно если не доверяют вам, то в отношениях с вами они осторожны...».

Итак, собираясь на переговоры впервые, вы хотели бы соответствовать идеальному переговорщику. Р. Шелл советует не спешить, а прежде как бы всмотреться и вслушаться в себя: «Особенности вашей личности — первое основание достижения успеха в переговорном процессе, поскольку именно они влияют на каждую сторону вашей деятельности как переговорщика. Какие шаги для вас наиболее естественны? Как вы можете использовать свои склонности, чтобы выстроить ряд результативных стратегий, ведущих к достижению ваших целей? В максимально возможной степени вы раскроете свой потенциал переговорщика, когда выявите, а затем и усилите свои природные преимущества».



В переговорах Р. Шелл выявляет 5 стратегий и множество переговорных стилей, настаивает на проведении так называемых «мысленных экспериментов». Об этом подробнее в книге Р. Шелла «Большая книга переговоров».

Если визави – дама

Если вам предстоит вести переговоры, где противоположная сторона – женщина, что тогда? Есть ли какие-то особенности в ходе таких переговоров? Ответ ищем и находим у Р. Шелла. Например, автор книги рекомендует сторонам вести себя так, словно они отстаивают интересы других: «Вот удивительный итог одного исследования особенностей ведения переговоров: оба пола показывают одинаково хорошие результаты в экспериментах, когда их участники получают указание вести переговоры в качестве представителей других лиц — клиентов, членов семей, фирм, а не от своего собственного имени. Женщины могут испытывать страх по поводу неодобрительной реакции, когда ведут переговоры о своих окладах. Но, если они отстаивают интересы других людей, у них, похоже, не возникает никаких затруднений. Такая перемена в отношении к делу порождает профессиональную ментальную установку, снижающую уровень беспокойности и повышающую уровень уверенности. Мой совет таков: задавайте себе эту установку каждый раз, когда ведете переговоры. При обсуждении по-

вышения собственного оклада, думайте о себе как о представителе своей семьи или как о защитнике себя же самого в будущем, когда выйдете на пенсию, то есть думайте обо всех тех, кто нуждается в финансовой стабильности».

Вот отличный совет от Р. Шелла, укладывающийся в известную поговорку «Не спорь с женщиной, проиграешь»: «Когда вы считаете, что ваш визави имеет гендерные предубеждения, остановитесь, прежде чем действовать. Не спешите с выводами о возможной не объективности других. Легко неправильно истолковать их мотивы и установки». И чтобы не произошло проигрыша, Р. Шелл рекомендует играть на опережение, давать понять, что у вас есть интересы или занятия, не укладывающиеся в стереотипы о женщинах, чаще всего раздражающие слабый пол: «Ваша работа как переговорщика заключается в том, чтобы сделки совершались, а не в том, чтобы ваш партнер изменился».

Если в переговорах участвуют представители разных культур, как лучше организовать и провести встречу? Читаем об этом у Р. Шелла в «Большой книге переговоров»!

На переговоры с чистой совестью

«За стол переговоров люди привносят с собой множество личностных характеристик, но первостепенная цель остается прежней: заключение добро-

совестной сделки», – резюмирует автор «Большой книги переговоров. Вот уж воистину, что ни слово, то золото!

Переговорщик, а вот следующая цитата Р. Шелла хорошо бы смотрелась у вас ну если не на стене в рамке, то уж точно в записной книжке в очень дорогом кожаном переплете:

«Какими бы ни были у лучших переговорщиков стиль, пол, культура, эти мастера всегда показывали, что следование четырем привычкам неизменно приносит результат. Эти привычки таковы:

- Желание готовиться к переговорам.
- Наличие высоких ожиданий.
- Терпеливое выслушивание собеседника.
- Решимость оставаться честным.

Далее Р. Шелл разъясняет каждый пункт из перечисленных.

«Исследования навыков ведения переговоров неизменно подтверждают важность подготовки.

Исследования выявили поразительный факт: люди, ожидающие от переговоров большего, обычно и получают в итоге больше.

Сложно переоценить важность умения слушать на переговорах. Информация — это власть, а внимательное слушание позволяет вам получить больше информации.

Хорошие переговорщики заслуживают доверия. Они выполняют свои обещания, избегают лжи и не вселяют надежд, которых не собираются оправдывать».

Другая сторона и ее интересы

Р. Шелл продолжает разговор о нашем визави на переговорах.

«Изучению потребностей другой стороны умелые переговорщики уделяют значительное время. И делают они это как загодя, так и в ходе процесса. Один опытный специалист по заключению сделок с Уолл-стрит как-то сказал у меня на занятиях: «Проводя любую сделку, я стараюсь ответить на ключевой вопрос: почему человек, сидящий напротив меня, находится здесь? Ответ на этот вопрос найти не так легко, как может показаться на первый взгляд». Тем не менее, без ответа автор нас не оставляет.

Итак, что же может помешать вам, увидеть, что за цели у вашего визави? Р. Шелл знает, что, и делится с нами:

«Предвзятость подтверждения. Вы видите то, что ожидаете увидеть, и



вследствие этого делаете слишком поспешные выводы об истинности своих представлений о других людях, загораживая себе путь к пониманию их настоящих мотивов. Как только вы начали подозревать, что ваш партнер по переговорам лжет, все, что он скажет и сделает, будет вами исследовано под микроскопом. И вот вы уже придираетесь к заминкам и запинкам в его речи...».

«Гипотеза ограниченного ресурса. Во-вторых, при обсуждении сделки и в спорах люди склонны представлять себе переговоры как соперничество».

«Чрезмерное старание угодить. Даже те, кого связывают крепкие добрые отношения и кто пытается сделать все, чтобы угодить друг другу, могут не заметить общих целей. Не исключено, что в своем энергичном стремлении подстроиться, вы не станете задавать наводящие вопросы, столь необходимые для понимания запрятаных вглубь души предпочтений».

Рычаг воздействия

«Вас уже не надо убеждать, как правильно вести переговоры. Вы преисполнены познаний о личных стилях ведения переговоров, целях, правилах и обязательных требованиях, отношениях и интересах. И здесь раздается предупреждение от Р. Шелла: «Но когда ставки в торге высоки, самым важным фактором становятся рычаги воздействия – ваши

возможности не только заключать соглашения, но и заключать его на ваших условиях».

Несмотря на всю важность рычагов воздействия, многие люди недопонимают, чем именно является этот инструмент. Р. Шелл дает тому простое определение: «Сторона, полагающая, что потеряет от отсутствия сделки больше, имеет слабый рычаг воздействия; сторона, считающая, что потеряет меньше, имеет сильный рычаг воздействия».

Угроза, шантаж – об этих видах рычагов воздействия очень интересно пишет Р. Шелл: «Угрозы, порой отчетливо выраженные, но зачастую лишь подразумеваемые, – важный фактор во многих переговорах».

Второй момент, касающийся угроз, состоит в том, что они эффективны только тогда, когда правдоподобны».

Итак, по Р. Шеллу, рычаги воздействия – важнейший фактор переговоров. Сторона, которая потеряет меньше другой в случае провала сделки, имеет более мощный рычаг. «Даже не очень сильные люди могут иметь серьезные рычаги в той или иной ситуации. И этот инструмент всегда чувствителен ко времени, он подвижен, изменяется. Он зависит от нашего восприятия, а не от фактов. И вы можете обрести власть, показав, что охвачены воодушевлением, а не пребываете в холодном без-

различии. Это характерно для ситуаций, когда переговоры ведутся внутри организаций. При совершении же рыночных сделок рычаги воздействия, как правило, работают противоположным образом».

Готовим свою стратегию

До начала переговоров Р. Шелл рекомендует начать провести стратегический анализ ваших будущих переговоров. Р. Шелл называет 4 различных типа ситуаций переговоров, «определяемых тем, насколько серьезно стороны заинтересованы в сохранении и развитии длительных отношений, и степенью заинтересованности сторон в предполагаемых результатах переговоров. Каждый процесс ведения торга — не важно, дружественный или с выраженной враждебностью сторон, — сочетает в себе оба этих фактора в той или иной мере».

Далее Р. Шелл рекомендует найти правильное сочетание переговорной ситуации, стратегии и стиля. Здесь Р. Шелл делает акцент на компромисс: «Как правило, люди, подстраивающиеся под других, хорошо подготовлены к ситуациям совместного сотрудничества. Те, кто предпочитает уклоняться от споров, идеально ориентируются в ситуациях молчаливого взаимодействия. А люди, склонные к соперничеству, хороши при заключении сделок с противоположными интересами. Ситуации двоякого интереса требуют высо-

кой слаженности действий обеих сторон — комбинации стилей сотрудничества и соперничества, закваской для которых служит дар воображения».

Автор книги советует не полениться и разузнать, какова точка зрения другой стороны. И это положительная особенность хорошей подготовки — попытка встать на точку зрения другого человека: «Основываясь на предположениях о том, что думает другая сторона, составьте перечень вопросов, которые вы сможете задать ей во время обмена сведениями. И обратите внимание: по мере того как возрастает число участников переговоров, вам становится все сложнее принимать в расчет чужие точки зрения. К примеру, подготовка к переговорам о торговых соглашениях между странами занимает много месяцев. Их участники знают, что они собираются начать долгую партию в трехмерные шахматы».

Итак, мы проанализировали ту ситуацию в переговорах, что учитывает точку зрения другой стороны. Однако Р. Шелл зовет нас дальше, напоминая, что «хорошая подготовка включает в себя принятие решения о том, какой тип общения с оппонентами лучше всего подходит в данных обстоятельствах». Например, «если вы собираетесь вести переговоры самостоятельно, то как лучше общаться — в ходе встреч, по телефону или через электронную почту?» Более подробно узнать об этапах подготовки переговорной стратегии вы можете из полного



текста книги Р. Шелла «Большая книга переговоров».

Тупик. Как быть?

Что предпринять, если переговоры срываются? «Если вы предложите компромисс, то, вероятно, будете выглядеть слабым. Если вы будете упорно стоять на своем, то, скорее всего, упустите хорошую возможность», – предупреждает вас Р. Шелл.

Для выхода из патовой ситуации автор «Большой книги переговоров» советует запустить проверенную временем процедуру:

- Прекратите говорить о вопросах, составляющих суть дела.
- Начните говорить о самом процессе переговоров.
- Спросите другую сторону, есть ли у нее предложения относительно того, как выйти из тупика.

И вот очередное золотое правило от Р. Шелла:

«Опытные переговорщики стараются предотвратить подобное развитие событий, для чего следуют простому психологически грамотному правилу: пользуйтесь своими эмоциями, а не идите у них на поводу».

Закрывая книгу

Изложив в своей книге очень много полезного о стратегической основе переговоров, Р. Шелл ведет заинтересованного читателя к единственной цели: чтобы участник будущих переговоров стал успешным переговорщиком. «Большинство из нас при слове «переговоры» думают о церемониальных и даже театральных представлениях, на которых присутствуют генеральные директора, мастера по сделкам с Уолл-стрит или юристы. Такие переговоры – вершина Эвереста, которая покоряется квалифицированным и опытным профессионалам. Столь высокого уровня состязания за столом переговоров случаются, однако, относительно редко даже у высококлассных специалистов», – чуть останавливает нас в наших порывах автор «Большой книги переговоров».

Тогда где же золотая середина?

Читаем книгу Р. Шелла и находим ответы не только на этот вопрос, но и на многие другие!



*Владимир Шумков

Эксклюзивно для



А стоит ли оно того?..

А е поспоришь: в идеале всякий бизнес должен нести максимальную денежную отдачу его владельцу. Приличествующему доходу, с одной стороны, способствует хорошо отлаженная, добросовестная работа, живущая в ладах с законностью. Но у медали есть и другая сторона – обратная, когда налицо всеческие ухищрения владельцев бизнеса, нацеленные на теневую минимизацию налогообложения.

Предлагаем подписчикам познакомиться с анонсом статьи юриста Натальи Тихоновой – «Споры с ФНС по оптимизации с переводом топов на статус ИП». Итак, из заголовка работы уже очевидно, что оптимизация доходов в бизнесе вполне возможна, если решать вопрос возьмется изощренный ум. А вот чем мо-



Владимир Шумков

гут завершиться дискуссии бизнеса с налоговиками по тому же вопросу, узнаем из содержания материала.

КВ сравнении с рядовыми сотрудниками у руководителей организаций со статусом юридического лица, естественно, большая заработная плата. Таким образом, перевод руководителей организаций на статус индивидуальных предпринимателей выгоден для того или иного предприятия.

В статье Н. Тихоновой рассматривается судебный прецедент, когда некие предприниматели пытались оспорить решение суда по иску к ним местного Управления ФНС. Бизнесмены остались недовольны рядом претензий к ним со стороны налогового органа: переквалификацией договоров – из срочных в трудовые, исключением из состава налого-

вых вычетов уплаченного НДС, а также доначислением НДФЛ.

Чем еще не угодили налоговикам эти бизнесмены? Владельцы ООО повели дело так, что в признанных судом спорными договорах не были предусмотрены следующие обязательные элементы трудового договора:

- отсутствовали условия, обязывающие исполнителей соблюдать определенный режим работы и отдыха и выполнять распоряжения общества;
- не было предусмотрено подчинение исполнителей внутреннему трудовому распорядку;
- отсутствовало положение о дисциплинарной ответственности;

**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**

ли длящийся, системный характер, для общества был важен и имел экономическое значение сам непрерывный процесс труда, имеющий признаки определенной трудовой функции в данной организации (профессии, специальности);

- физические лица были включены непосредственно и тем самым обеспечивали непрерывную производственную деятельность организации;

- их деятельность регулировалась и контролировалась со стороны заказчика, что свидетельствует о фактическом наличии между сторонами договоров трудовых отношений.

В этом же материале Н. Тихонова знакомит читателей с судебным случаем, который можно подвести под ответственную поговорку: «Бывает и на старуху проруха». Не во всем правыми были налоговики, предъявившие иск бизнесу, когда генеральный директор и учредитель в статусе юрлиц – индивидуальные предприниматели. Не раскрываем интригу до конца, приглашаем к знакомству с материалом Н. Тихоновой.

Известное с «нулевых» искусственное «дробление» бизнеса, о нем тоже в работе юриста Н. Тихоновой. Вкратце: «дробление» – ведение от имени нескольких формально независимых субъектов единой деятельности. Это позволяет искусственно распределять

выручку между участниками «раздробленного» бизнеса с целью получения или сохранения каких-либо налоговых преимуществ. Так, предприниматель N вместе с неким ООО в своей деятельности использовал схемы ухода от налогообложения, применяя искусственное «дробление» бизнеса. Его цель была очевидна: применить более выгодный режим налогообложения. Но суд установил, что и N, и ООО функционировали в едином производственном процессе, совместно осуществляя розничную торговлю в торговом комплексе.

«Ответственность, к которой могут быть привлечены юридические лица за оформление руководителей индивидуальными предпринимателями, не стоит того, чтобы рисковать ради снижения уплачиваемых налогов, поскольку даже однократное привлечение к налоговой ответственности может достаточно негативно отразиться на финансах общества. Кроме того, хоть и существуют схемы по «дроблению» бизнеса, когда учредитель может являться одновременно индивидуальным предпринимателем, но при налоговых проверках необходимо будет доказать независимое осуществление деятельности юридического лица и индивидуального предпринимателя», – таково резюме Н. Тихоновой. Стоит прислушаться к совету.

***Владимир Шумков**

Эксклюзивно для



"Если ты направился к цели и станешь дорогою останавливаться, чтобы швырять камни во всякую лающую на тебя собаку, то никогда не дойдешь до цели."

Фёдор Достоевский



то работает, только если у тебя хорошо развито управленческое мышление, чтобы поставить верную цель и эффективно наметить задачи на пути к ее достижению, а также аффективное мышление — чтобы услышать, что собака предупреждает, что ты идешь напрямик в Ад.

***Михаил Молоканов,**
коуч глав компаний, международный эксперт по работе команд топ-менеджеров, создатель методики Стратегического диагностического согласования STRADIS, лауреат премии «Капитаны Российского Бизнеса»



Михаил Молоканов

Коуч глав компаний

«Пишите простейшие инструкции, как для трёхлетних детей»

Алан Лафли



Самое сложное в преподавательской деятельности – дать инструкцию к упражнению или заданию так, чтобы избежать вопросов и уточнений от слушателей, сформулировать свою мысль таким образом, чтобы она была понятна для любого в аудитории. Во все времена для хорошего преподавателя это было стимулом постоянно развивать свой навык коммуникации сути.

Времена меняются, и навык формулировать собственные мысли становится приоритетным не только у



Анастасия
Цымбал

бизнес-школа АМИ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



преподавателя (тренера, оратора и т.д.), но и у многих руководителей. Всё больше очевидно, что мало просто генерировать хорошие идеи – их надо уметь быстро донести до команды, решить, как реализовывать, и замотивировать на исполнение задуманного – придать смысл.

В нашем воспитании заложена любовь к произведениям великих писателей. Большая часть сегодняшних руководителей в школе писали тетради сочинений, развивая свои языковые навыки и способность витиевато и интригуяще излагать мысли, подражая классикам отечественного и зарубежного происхождения. Кроме этого, развитая способность к критическому мышлению – верная подруга высокого интеллекта – тоже способствует излюбленному режиму нашей

отечественной коммуникации – монологичности. Мы говорим, а сами с замиранием сердца наслаждаемся звуком собственного голоса. Любовь к сложным языковым конструкциям – хорошо, но не приемлемо в коммуникации XXI века.

В эпоху информационных технологий мы утрачиваем способность формулировать собственные мысли. В настоящий период времени, в период изоляции, работы на удалёнке, в сложной ситуации эмоционального напряжения, основная задача любого руководителя – выстроить коммуникацию с командой так, чтобы сохранить её дееспособность и ресурсное состояние. И первое, на что придётся обратить своё внимание – как убрать всё лишнее из коммуникации, оставив только самое важное – её суть?

**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



предложении лучше использовать 5-7 слов. Следует избегать сложноподчинённых и сложносочинённых предложений. Одно сообщение – одна мысль! Это важно.

Пятое: рекомендуется использовать максимум три перечисления (раз, два, три). Больше человек всё равно не запомнит, это станет лишним шумом, из-за которого может быть упущена суть.

В обычных условиях общаясь тет-а-тет, то, что мы не можем выразить языком, мы дополняем сигналами ещё через два канала – невербальный и паравербальный. В условиях онлайн-коммуникации эти каналы не

работают, поэтому основная смысловая нагрузка ложится на вербальный канал, т.е. требуется умение говорить – точно, чётко и по делу.

Чем легче будет речь руководителя, тем эффективнее станет работа его команды.

Анастасия Цымбал, Директор по развитию бизнес-школы АМИ

Эксклюзивно для



УП приглашает HR-практиков, у кого есть интересный опыт и знания поделиться мыслями о секретах и технологиях бизнеса по теме журнала. Пишите нам – tp@top-personal.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



АНОНС СЛЕДУЮЩЕГО НОМЕРА

№ 15
(571)

2020

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по кадрам "Роснефть" - 7862, 7865, 7866;

www.TOP-PERSONAL.ru



Павел Шинкаренко

Solar Staff

"Идеи – самый дешевый товар... Но количество людей, умеющих реализовывать идеи и делать из них деньги, очень ограничено."

Брюс Бартон



Михаил Епихин

Dialog

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



условиях жесткой конкуренции многие начинающие предприниматели опасаются, что их идеи могут украсть перед тем, как они будут монетизированы. Такой подход чаще всего обречен на провал. Почему?

Во-первых, стартапер может перегореть, потерять интерес, так и не реализовав планы. Во-вторых, существует высокая вероятность переоценить задуманное. Чтобы с вами не произошли подобные ситуации, я рекомендую делиться своими идеями с окружающими. Чем больше людей узнают о вашей идее (среди них могут быть ваши друзья, коллеги, потенциальные инвесторы, эксперты отрасли), тем больше шансов получить ценную обратную связь, которую вы сможете использовать для превращения идеи в востребованный продукт/проект.

Вы должны помнить, что одним из решающих факторов для принятия решения об инвестициях является команда проекта, её опыт не только побед, но и неудач, умение действовать в сжатые сроки, непрерывно искать точки роста. Даже на основе простой идеи можно создать уникальный продукт/проект, который привлечет миллионы, и, наоборот, перспективную идею можно провалить посредственной командой.

Михаил Епихин, директор департамента маркетинга и PR корпоративного мессенджера **Dialog**

Эксклюзивно для



Справка о компании:

Компания «Диалог» разрабатывает корпоративный мессенджер Dialog для эффективной совместной работы и безопасной коммуникации в бизнесе и государственных организациях. «Диалог» входит в Группу компаний Сбербанка, на коммуникационной платформе компании работает более 250 000 пользователей.

"Если вы до сих пор не можете справиться с какой-то задачей, значит у вас просто нет связей, которые могут в этом помочь."

Алексей Бабушкин



Юрий Кондратьев

Lightman Solutions

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Н Бабушкин известен своей книгой про нетворкинг, поэтому неудивительно, что он использует такое ультимативное высказывание. Подобные цитаты всегда пронизаны категоричностью. Абсолютно сходу можно придумать множество бизнес-ситуаций, когда связи, даже самого высокого уровня, не помогут. Я абсолютно согласен с автором в мысли, что наличие связей заметно упрощает большую часть сторон жизни, и тем более работу в бизнесе. Но я не сторонник уповать только на них, и тем более не считаю, что наличие связей является первостепенной и ключевой составляющей успеха. Более того, умение выстраивать связи и заниматься нетворкингом определяется не только навыками, в том числе о которых говорит автор, но и внутренним предрасположением человека к этому процессу. За нетворкинг отвечает большое число психологических особен-

ностей людей. Перефразирую: нетворкинг дастся далеко не всем. Кстати, пока писал данный комментарий, родились множество аналогичных формулировок:

«Если вы до сих пор не можете справиться с какой-то задачей, то возможно, эту задачу вообще не стоит решать»

«Если вы до сих пор не можете справиться с какой-то задачей, значит у вас не хватает навыков и знаний в этой предметной области»

«Если вы до сих пор не можете справиться с какой-то задачей, рассмотрите вариант, что её невозможно решить»

Все эти выводы не менее верны, что мысли автора.

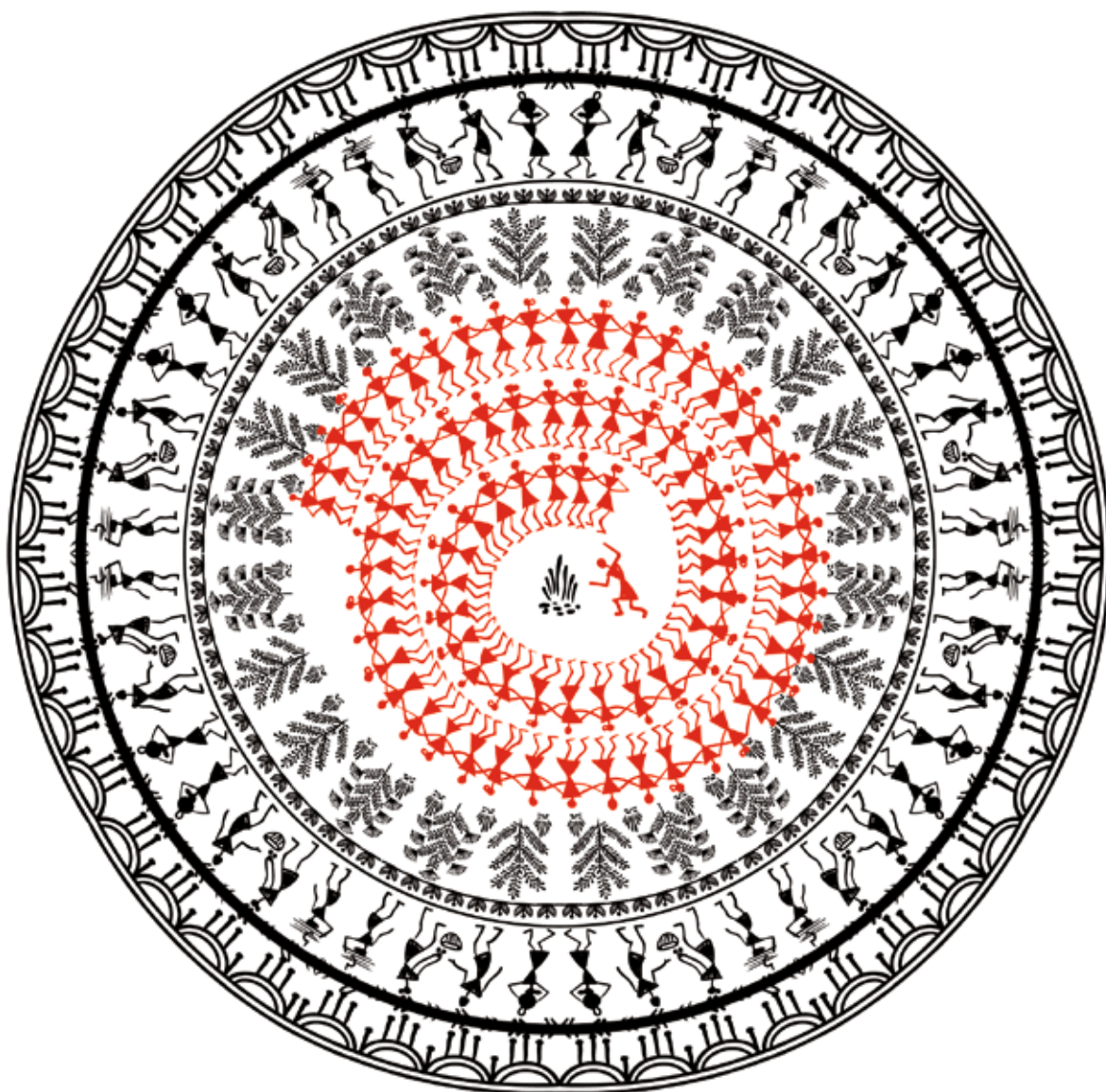
***Юрий Кондратьев,**
генеральный директор кадрового агентства **Lightman Solutions**

Эксклюзивно для



УП приглашает HR-практиков, у кого есть интересный опыт и знания поделиться мыслями о секретах и технологиях бизнеса по теме журнала. Пишите нам – tp@top-personal.ru

Как управлять корпоративным племенем



Прикладная антропология
для топ-менеджера

Итске Крамер,
Даниэль Браун

 альпина
ПАБЛИШЕР


Тренинг-Бутик

НОВЫЕ ТЕМЫ НА ВЫБОР СПИКЕРАМ



С 1.05 ДО 1.07

ГЕНЕРАЛЬНЫМ
ДИРЕКТОРАМ

HRD

1. Выживают в бизнесе не самые сильные и могучие, а самые приспособленные? Как и почему?
 2. Слияния и поглощения - что делать с персоналом?
 3. Делегируй или работай сам 24 в сутки.
 4. Стратегическое планирование.
 5. Переговоры как искусство или спорт?
 6. Лидерство через подбор топов, непохожих на тебя.
 7. Саморазвивающаяся компания
 8. Великие лидеры компаний
 - Карлос Гон • Ли Яккока • Галицкий • Стив Джобс • Джек Ма
 - Агабеков • Ашманов • Касперский • Греф • другие
 9. Секреты успеха компаний:
 - Магнит • X5 • Ашманов и ко • IBS • FM Logistik • АФК Система
 - Московские окна • Ланит • HH.ru • Wildberries • Uvenco • другие
 10. Переговоры с чиновниками госструктур.
 11. Бережливое производство.
 12. Как увлечь коллектив новым проектом?
 13. Миссия фирмы - почему она важна, и как ее написать и влюбить в нее персонал?
 14. Принципы успеха в развитии компании.
 15. Как увидеть новые горизонты бизнеса (или почему один миллиардер купил и тут же снес дом на берегу моря, чтобы улучшить себе вид на море)?
 16. Почему Безос платит людям премии только за новые идеи, когда они реализуются?
 17. Идеальный персональный помощник руководителя.
 18. Никто тебе не враг, не друг, а учитель (Как применять в бизнесе мысль Сократа).
 19. Вечная молодость компании возможна или признаем гений Адизеса?
 20. AGILE КОМАНДЫ И СКРАМ технологии.
 21. Масштабируй или умри.
 22. Трансформация нон-стоп.
 23. Как не дать топам "заболеть" синдромом "Паркинсона" (неконтролируемый рост расходов)?
 24. Аутсорсинг процессов - искусство или рутина?
 25. Цифровизация как кислород для бизнеса.
 26. Как выбрать себе преемника?
-
1. Новая роль HRD в развивающейся компании.
 2. HR бренд - панацея или блажь и пустая трата сил? Работает ли западное "дитя" в России?
 3. ES на практике своими силами.
 4. Собеседование как высокое искусство.
 5. Серые кардиналы есть всегда и везде: ваши действия?
 6. Вовлеченность - это не синоним лояльности, а что и как не дать ей погаснуть?
 7. Войны топов, оппозиция и племена в компании - не стоит обращать внимание или выжигать огнем?
 8. Как выбрать подходящую систему премирования и зп?
 9. Что нового и важного стоит изучать в HR сегодня?
 10. Коучинговый стиль управления на практике.
 11. Ваш успешный проект (при интересе УП к проекту).
 12. Тренинги и их эффективность. Как выбрать тренера.
 13. Коучинг как бизнес.
 14. Новые деловые книги.
 15. Искусственный интеллект завтра в HR.
 16. Корпоративное обучение - как не дать "засохнуть" себе, компании и специалистам?
 17. Аутсорсинг процессов - взгляд HRD.
 18. "Крот" в компании - как не впустить и как выявить.
 19. IT продукты для HR.

Формат очно или заочно зависит от темы и компании.

Просьба прикладывать справку о спикере
(г.р, опыт работы, статьи, и о фирме: вид работ, сайт, численность)

проект
КОУЧИНГ
для руководителей

**В ПОДАРОК
4 СЕССИИ КОУЧИНГА
ПОДПИСЧИКАМ**



**Руководитель проекта
Надежда Гончарова**

сертифицированный коуч по стандартам ISF
8 (925) 881-79-01 (WhatsApp)
nvgoncharova0802@yandex.ru

