

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Верхний левый угол: 71852, 70555, 72835;

№ 13
(657)

2022

Главная тема: **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА**

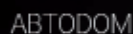


Владимир Давыдов

STICKPEEK
CREATIVE YOU

**Мы предлагаем не просто мерч,
а инструмент формирования
корпоративной культуры**

Партнёры УП



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Корпоративную культуру любой компании теперь можно поднять на новый качественный уровень, и лидеры рынка уже это сделали.

Компания StickPeek Владимира Давыдова расцветивает ее свежими яркими красками.

(см. в номере)

Александр Гончаров

Номер готовили:



Анжелика
Бутова



Алена
Верещагина



Алия
Верисова



Александр
Гончаров



Надежда
Гончарова



Оксана
Дегнер



Александр
Жильцов



Дмитрий
Жирнов



Игорь
Жуковский



Олеся
Костив



Павел
Кочетков



Анастасия
Кочетова



Кристина
Кузнецова



Вероника
Курилова



Наталья
Понятова



Наталья
Риль



Ольга
Сагун



Анна
Соснина



Ольга
Филиппова



Анна
Чернова



Елена
Чечикова



Александр
Чечиков



Алена
Юрова

HR-БРЕНД

HR-БРЕНД

Владимир Давыдов

STICKPEEK

Мы помогаем HR решать их задачи

МОТИВАЦИЯ

МОТИВАЦИЯ

Елена Булычева

NORD COMPANY

Мотивирует внутренний бренд компании

РЕПУТАЦИЯ КОМПАНИИ

РЕПУТАЦИЯ КОМПАНИИ

Деловая репутация – это круг в 360 градусов, где процессы направлены как наружу, так и вовнутрь

В деловую репутацию входит отношение компании к своим сотрудникам.

С экспертом беседовал гл. редактор **WT** А. Гончаров

WT Что Вы включаете в понятие деловой Репутации?

Деловая репутация помогает абсолютно любой компании находить наилучших партнеров и достигать успехов в бизнесе. В деловую репутацию входит такие понятия, как надежность компании как партнера, личный образ компании (как она позиционирует себя, что говорит и пишет), победы в отраслевых рейтингах и премиях, кейсы, собственные исследования. Также в деловую репутацию входит отношение компании к своим сотрудникам.

Назира Ояркина
iCoeText Group

Важно отметить, что репутация работает как на внешний мир, так и на внутреннюю жизнь компании, это связанные процессы.

WT Привлекательный бренд компании – как лучше им воспользоваться в интересах бизнеса?

— Тут тоже всё взаимосвязано. О чём нам говорит привлекательный корпоративный бренд? Очевидно, что все хотят работать в компании, если у неё надёж-

ТРИБУНА НРД

ТРИБУНА НРД

Татьяна Бунто

H F Labs

Человеку нужен человек

КРП

КРП может демонстрировать степень развития HR-бренда

Примерами КРП для формирования HR-бренда могут быть, например, рейтинги и их динамика, спонсорство, маркетинговый охват и прочее. Оценка аналогичных показателей позволяет сформировать понимание о масштабности HR-бренда

С экспертом беседует редактор
А. Гонимов

КРП когда-то звучал в бизнес «на белом коне». Почему было так много надежд с ним?

Давайте вспомним, что такое КРП. Есть четкое определение этой аббревиатуры. КРП (Key Performance Indicators) — ключевые индикаторы эффективности. При том что это понятие у всех на слуху достаточно давно и концептуально понятно, что подразумевается под ним, я бы акцентировала внимание на сбалансированности и эффективности применения КРП.

Значение КРП, считаю, не переоценено, потому что систему расчета по принципу измерения ключевых показателей можно применять абсолютно к любой позиции независимо от сегмента бизнеса и его особенностей.



Анна Прокудина
TFN

КОММЕНТАРИИ

САП в древнегреческом контексте

Комментарий новости: «САП хочет уйти из России»

Мы лет 20 как уже живем в очевидно глобальном мире. Так-то, конечно, общемировые взаимодействия идут уже много веков, но вот так, чтобы это стало очевидно основной массе образованных людей — лет 20. Телекоммуникации сблизили пространство. Информация поступает мгновенно, сошлись время и договоры. Но занятые тем, как сделать телефон тоньше и как сделать товар много раз, мы только пользуемся тем, что создали, и никак не создали для нас людей, которые хотели лучшего мира без границ.

Мы — пользователи, а пользователи не творцы. Из-за того, что творцы создают для пользователей, у последних рождаются вредные иллюзии, что главные тут они. Пользователи начинают пилить себя и кошмарить творцов. И те перестают творить. И нам тогда остается только все разрушить, потому что при использовании происходит обязательная амортизация. А создавать мы не умеем. Под создавать я имею в виду именно создание принципиально нового и улучшающего жизнь всех товара и услуги. Знаете, почему Джобс просто боготворят? Потому что именно Джобс придумал такую оболочку для ПО, которой смог пользоваться любой. Именно поэтому компьютеры стали такими популярными. Именно поэтому пошло это развитие и интернета, и смартфонов, и всей вот этой белиберды, которой сейчас полна наша жизнь.



Святослав
Алексеев
«Альбинон МКТ»

КРП

КОММЕНТАРИИ

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

«MARVEL

И ОПРАВДАНЫЕ РИСКИ»

глава № 10



БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Риск был необходим нам для достижения нашей насущной цели по возрождению Disney Animation, но кроме этого покупка компании должна была стать первым шагом на пути реализации более масштабной стратегии развития, которая включала в себя мероприятия, способствующие расширению создаваемого нашего брендового высококачественного контента, разработке и усовершенствованию технологии создания более привлекательного продукта и его продвижению, а также глобальному росту.

Том Статтс, Кевин Майер и я составили список «целей покупки», который, по нашему мнению, мог помочь нам верно расставить приоритеты, и в первую очередь мы решили сосредоточиться на интеллектуальной собственности. Кто из компаний нашей

сферы деятельности обладал наибольшим количеством прав? На ум пришли сразу два: Marvel Entertainment и Lucasfilm. Мы не имеем представления о том, сможем ли мы их купить, но по ряду причин (в том числе и потому, что, как я считал, нам едва ли удалось бы убедить Джорджа Лукаса продать созданную им компанию и отказаться от авторских прав на наследие «Звездных войн» (Star Wars)) целью номер один стала компания Marvel. Не могу сказать, что я много знал о Marvel, но был уверен, что вовсе не обязательно всю жизнь читать их комиксы, чтобы понять, что это кладезь убедительных персонажей и историй, которые легко впишутся в наши фильмы, телешоу, тематические парки и производство брендовой продукции. В нашем списке были и другие корпорации, но

ТВОРЧЕСТВО В УПРАВЛЕНИИ

Театральные практики в управлении

Материал кануло в обратную сторону. Выяснилось, что работа требует от чиновника эмоционального интеллекта, который нужен не только для налаживания оптимальной коммуникации, но и для формирования более широкой палитры решений. Поэтому уже не первый год для победителей и финалистов проекта «Лидеры России» проводятся театральные практики. В ходе трехдневной программы участники погружаются в атмосферу театра, начиная от людей о сущности театральных профессий и заканчивая постановкой собственного мини-спектакля.

Идея программы родилась из сотрудничества Ассоциации по содействию развитию корпоративного образования «МАКО» с театром «Геликон-опера». В ходе создания небольших мастер-классов и тренингов выяснилось, что предложенная на заре 20 века К.С.Станиславским теория сценического искусства и режиссерско-актерского метода созвучна ряду задач, которые стоят перед HR-специалистами при работе с кадровым составом. Речь прежде всего идет о мотивационных задачах, эффективном командообразовании, и, конечно, развитии эмоционального интеллекта.



Анастасия
Лебедева
«МАКО»

ТВОРЧЕСТВО В УПРАВЛЕНИИ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

- 5 **HR-БРЕНД**
Мы помогаем HR решать их задачи
Владимир Давыдов, StickPeek
- 15 **МОТИВАЦИЯ**
Мотивирует внутренний бренд компании
Елена Булычева, Северная Компания
- 20 **РЕПУТАЦИЯ КОМПАНИИ**
Деловая репутация – это круг в 360 градусов, где процессы направлены как наружу, так и вовнутрь
Назира Опарина, iConText Group
- 25 **Трибуна HRD**
Человеку нужен человек
Татьяна Бунто, HFLabs
- 31 **KPI**
KPI может демонстрировать степень развития HR-бренда
Анна Прокудина, TFN
- 37 **БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**
Роберт Айгер «Умение предвидеть. Чему я научился за 15 лет на посту главы Walt Disney»
- 45 **КОММЕНТАРИИ**
САП в древнегреческом контексте
Святослав Альбирио, AlbireoMKG
- 49 **КОММЕНТАРИИ**
Внешнее управление для уходящих из России компаний
Ольга Дученко, «Качкин и Партнеры»
Исмаил Джафаров, «Олевинский, Буюкян и партнеры»
- 56 **ПРАВО**
Что изменится с уходом западных компаний
Екатерина Мещерякова, Рекадро
- 57 **ТВОРЧЕСТВО В УПРАВЛЕНИИ**
Театральные практики в управлении
Анастасия Лебедева, «МАКО»

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

Подписано в печать 25.04.2022 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 директоров компаний поделиться
опытом управления: 7447273@bk.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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№13
(657)

Издаётся с 1996 г. 2021 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



Подписные индексы
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

Владимир Давыдов

 STICKPEEK
CREATIVE YOU

**Мы помогаем HR
решать их задачи**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Во что в ближайшем будущем может трансформироваться привычный дресс-код и может ли корпоративная одежда стать источником новых идей у сотрудников компаний? О том, какие задачи в сфере HR способен решать индивидуальный мерч-конструктор, рассказывает сооснователь компании StickPeek Владимир Давыдов.

С экспертом беседовал гл. редактор



А. Гончаров

Владимир, несколько слов о Вашей компании...

 Компания StickPeek была основана в 2019 году, то есть это молодая небольшая компания, которая тем не менее за два с небольшим своего существования смогла серьезно заявить о себе. Мы работаем на, казалось бы, устоявшемся рынке корпоративного мерча, однако нам удалось найти не только свою нишу, но и свой подход: мы создали новый продукт, который не похож ни на что другое. Доказательством его востребованности является тот факт, что

Кроме того, произведенная компанией одежда уезжала в Великобританию, Испанию, Бразилию, Новую Зеландию, Швейцарию, Чехию. Сейчас, в свете меняющейся международной обстановки, активно осваиваем азиатский рынок.

С такой же скоростью в русском языке появляются иностранные слова... Может быть, не все наши читатели знают, что такое мерч...

— Корпоративный мерч — одежда и аксессуары с логотипом или символикой, который отображает «дух» компании, которую с удовольствием носят сотрудникам и которая привлекает клиентов. В нашем случае это футболки, толстовки (худи), свитшоты, кепки, поясные сумки и шоперы (в разработке

нашими клиентами за это время стали многие российские компании, входящие в ТОП-100 крупнейших компаний России

находятся рубашки) со сменными стикерами для сотрудников компаний.

Носить их можно не только на мероприятиях и в офисе, но и в повседневной жизни, просто меняя брендирование под ситуацию. Главная особенность выпускаемой нами одежды — использование сменных стикеров.

Традиционный мерч при немалых затратах малоэффективен: сотрудник получает ту или иную корпоративную одежду с названием и логотипом своей компании, один-два раза надевает ее, чтобы угодить руководству... и в лучшем случае отвозит на дачу, чтобы копать в ней грядки.

Возможность менять стикеры снимает всякие ограничения вообще — толстовку можно носить куда угодно. Достаточно один раз сделать брендованную одежду, а потом просто создавать разные стикеры. То есть, помимо оригинальности, у наших клиентов есть и реальная возможность оптимизации затрат. Это особенно актуально при организации мероприятий.

Мы предлагаем не просто мерч, а инструмент формирования корпора-

тивной культуры, реализации проектов в области HR, маркетинга и выстраивания отношений с клиентами.

УП Скептики могут возразить: ну и что, стикер он есть стикер, очередной сувенир, та же картинка, что здесь нового?

— Действительно, у эйчаров сразу могут возникнуть стереотипные ассоциации: «дресс-код», «единение команды», «айдентика», маркетологи — махнут рукой: мол, знаем мы все эти средства повышения узнаваемости. Однако возможности применения стикеров при творческом подходе гораздо шире, и об этом свидетельствует успешный опыт компаний, которые с нами сотрудничают. В качестве доказательства могу привести конкретные кейсы.

Сотрудники компании «Ипотека. Центр» носят наши толстовки на многочисленных корпоративных и отраслевых мероприятиях с участием партнеров и потенциальных клиентов. Необычные элементы на одежде привлекают внимание — люди подходят посмотреть поближе, спрашивают о значении тех или иных стикеров, в результате активно запрашивают информацию о компании.

Мерч превосходно работает на генерацию внимания, а это как раз то, что нужно активно развивающейся компании

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП То есть стикеры используются и как инструмент в популярной ныне геймификации?

— Наши решения – это корпоративная одежда с собственным, индивидуальным рисунком. Она используется, чтобы сотрудники вовлекались в некую игру, будь то явная или неявная, причем в самых разных аспектах. Та же

Они стали своеобразными знаками отличия: их количество на одежде свидетельствует об успехе сотрудника, стикеры подчеркивают его значимость для компании и мотивируют на новые победы.

Постоянным элементом стал универсальный мерч и в жизни компании Genotek. Там разработали стартовый

ТРАДИЦИОННЫЙ МЕРЧ ПРИ НЕМАЛЫХ ЗАТРАТАХ МАЛОЭФФЕКТИВЕН

компания сделала стикеры эффективным работающим элементом системы мотивации и поощрения сотрудников. Звездочки-«ачивки», которые отражают личные и командные достижения, вручаются руководством после подведения итогов месяца/квартала/года.

пакет, обладателем которого станет каждый новый сотрудник. В пакет входит одно худи с тремя базовыми стикерами. По итогам своей работы новичок будет периодически получать различные тематические стикеры. Таким образом их содержание станет отражать



его трудовую биографию в этой компании: как давно сотрудник работает в компании, в каких мероприятиях участвовал, чего достиг в своей деятельности. Ozon Tech запустил внутрикорпоративную игру, где мерч со сменными стикерами стал элементом тимбилдинга: получивший набор стикеров новый сотрудник входит во внутренний чат, знакомится с коллегами, а дальше зарабатывает за определенные заслуги новые награды. Практичность и привлекательность ассортиментной линейки мерча делает его желанным по-

т. д. Позже эта тема перешла в квизы, игры с партнерами. Эту идею реализовали с помощью стикеров. По отзывам организаторов, всем очень понравилось узнавать, кто он — ипотечный тигр или лев, зайчик или котик. Так появился мудрый «Ипотечный лев» — символ Ипотечного Университета и стикеры с разными забавными фразами про львов и богинь ипотеки.

 **Вы упомянули о расширении с помощью возможностей внутренней и внешней коммуникации...**

ДОСТАТОЧНО ОДИН РАЗ СДЕЛАТЬ БРЕНДИРОВАННУЮ ОДЕЖДУ, А ПОТОМ ПРОСТО СОЗДАВАТЬ РАЗНЫЕ СТИКЕРЫ

дарком для сотрудников на Новый год. А когда в команду приходят новички, они сразу спрашивают, где достать такую толстовку.

Элементы геймификации используются и в проведении таких, казалось бы, солидных и серьезных историй, как конференции и мероприятия для бизнес-партнеров. Упомянутая ранее компания «Ипотека. Центр» проводила на теплоходе мероприятие «а-ля Ноев ковчег». Следуя канонам ветхозаветной истории, гостей на «Ипотечном ковчеге» поделили на команды ипотечных «зверей» — ипотечные тигры, львы и

— Это элемент внутренней корпоративной культуры. Фразы для стикеров придумываем не мы, клиенты берут их из своих внутренних чатов, переписок. Сотрудники также закрепляют на себе сменные картинки, которые отражают то, как они общаются друг с другом. Людям это очень нравится. Человек может сам набирать фразы и каждый день их менять. Сотрудники компаний с радостью надевают такие стикеры и транслируют их содержание вовне. Каждый воспринимает это как способ самовыражения, отражение своей индивидуальности и уникальности отношений, которые сложились в его

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



компании. Все это закрепление корпоративной культуры, стимулов, посылов.

К удачным оригинальным находкам в этом плане можно отнести шутки со смыслом. Стикеры с разными шуточными надписями и фразами поднимают настроение и в тоже время содержат отсылку для потенциального покупателя к бренду и его специализации.

К примеру, таким стал забавный стикер со слоганом «Сплю с beyosa и высыпаюсь»

Что очень важно, через стикеры компании стараются транслировать свои ценности.

Особого внимания заслуживает идея применения стикеров в сфере взаимодействия компаний с органами власти. Так, при реализации крупнейшего трэвел-проекта «Медиаразведки» компания Tutu.ru в каждом новом туре всем новым участникам вручали брендированные толстовки. Причем к каждой поездке изготавливаются новые стикеры, которые ассоциируются с конкретным регионом и отражают его неповторимые особенности. Одежду со стикерами «Медиаразведка», которые наглядно демонстрируют, что уникального команда Tutu.ru нашла в конкретном регионе, дарит представителям региональных властей. Таким образом стикеры становятся средством получения

обратной связи и триггером диалога с новыми сообществами.

УП Где вы берете идеи для стикеров?

— Идеи для стикеров мы собирали уже в процессе разработки мерча. Для этого проводили опросы внутри компаний клиентов, наблюдали за особенностями внутреннего сленга команды, изучали рабочие чаты в корпоративных

мессенджерах, обращая внимания на фразы, которые чаще всего встречаются в переписке, и смайлики, которые чаще используют сотрудники. Мы ставили перед собой цель собрать как можно больше информации, отражающей корпоративную культуру, и на ее основе создать уникальный стикерпак.

Часть идей для стикеров была заимствована с баблов — картинок, стрелок, эмодзи из фотозон, которые компании организуют для клиентов и партнеров. Фразы для баблов — это какие-то «коронные» фирменные выражения из языка корпоративного общения, частые фразы из разговоров менеджеров по продажам с клиентами, командные и корпоративные слоганы. Еще часть идей пришла из корпоративного Telegram-чата. Это мемы и стикеры «для своих», которые понят-



ства. Сейчас наша главная задача — выйти на международный рынок, сделать узнаваемость, нарастить объемы. Мы вышли на рынок корпоративного мерча с уникальным торговым предложением и постараемся сохранить эту уникальность.

Наше конкурентное преимущество заклю-

СООТВЕТСТВЕННО, РАБОТАЕМ МЫ И НАД СОЗДАНИЕМ СОФТА, КОТОРЫЙ ПОЗВОЛИТ УПРАВЛЯТЬ ЭТИМИ СТИКЕРАМИ И МЕТКАМИ

ны абсолютно всем внутри команды. Некоторые идеи возникли по следам различных мероприятий, проводимых компанией. Помимо интересного содержания, это стало неким элементом, объединяющим компанию с клиентами.

УП Со стороны ваши идеи кажутся легко тиражируемыми? Что вы будете делать, когда другие компании попытаются использовать ваше ноу-хау?

— Конкуренция была, есть и будет всегда и везде. Такой вопрос может быть актуален для любого производ-

чается в том, что ассортиментная линейка, которую мы нарабатывали, имеет высокое качество тканей и пошива, размерный ряд, полностью подстраиваемый под клиента (а не типовой), максимальную детализацию изображений на стикерах (вышивка или резина), то есть закрывает все потребности корпоративного мерча.

Но самое главное — мы постоянно думаем о будущем. Глобальный процесс цифровизации подтолкнул нас к тому, чтобы включить в наши продукты ИТ-составляющую. Мы начинаем встра-

**МЫ НАЧИНАЕМ ВСТРАИВАТЬ
В ОДЕЖДУ САМИ СТИКЕРЫ
NFC-МЕТКИ, КОТОРЫЕ МОЖНО
СКАНИРОВАТЬ ТЕЛЕФОНОМ,
ФОТОАППАРАТОМ, КАМЕРОЙ,
И ДЕЛАЕМ ЕЕ ПРАКТИЧЕСКИ
ИНТЕРАКТИВНОЙ**

ивать в одежду и сами стикеры NFC-метки, которые можно сканировать телефоном, фотоаппаратом, камерой, и делаем ее практически интерактивной. Соответственно, работаем мы и над созданием софта, который позволит управлять этими стикерами и метками.

В результате наши клиенты получают целую готовую IT-инфраструктуру для HR-отдела, которая позволяет гораздо эффективнее организовывать и проводить тимбилдинги, игры, корпоративные мероприятия.

Технология «дополненной реальности», воплощенная с помощью нашей одежды, станет средством формирования целых корпоративных экосистем. Это наш следующий шаг развития. Удастся ли конкурентам в ближайшие два года делать то же самое с таким же качеством — посмотрим.

Не последнюю роль играет и индивидуальный подход в работе с клиентами. Когда компания обращается к нам, она в общих чертах уже видит решения. Дальше встает вопрос, как по-

пасть в сотрудников компании: какой дизайн одежды, размерный ряд, какие стикеры и для каких мероприятий. То ли это подарок сотрудникам, то ли какая-то игра, то ли грейды, которые мы рисуем на стикерах. В любом случае решения для управления персона-

лом являются multifunctionalными и интерактивными. Дизайнеры компании не просто следуют мейнстримам, а создают их. Размерный ряд мы подстраиваем под конкретную компанию.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Нами выстроен процесс постоянного взаимодействия с заказчиком на всех этапах. Клиент всегда может посмотреть, потрогать, внести изменения. За каждым из них закреплен менеджер, и все возникающие вопросы разрешаются оперативно и индивидуально. Для этого CRM, которую использует отдел продаж связан, связана и система управления проектами Wrike (производство) и чатом с клиентами. Особенно внимание уделяется срокам выполнения заказа.

Компания «Все инструменты» в качестве эксперимента заказала у нас партию мерча, выложила во внутренний магазин одежды, где сотрудники могли приобрести ее за внутренние баллы. Все разошлось буквально за неделю. Эффект превзошел все ожидания. Сразу после реализации этой партии мерча сотрудники подали очень много предложений по расширению линейки, стали предлагать идеи под разные проекты.

УИ Как у вас построена система выхода на эйчар?

— Основной канал — это пиар. Я активно общаюсь с профессионалами HR на конференциях, и это приносит свои

плоды. Было приятно, когда на Wow!HR 2022 ко мне подходили те, кто уже воспользовался нашими предложениями, и рекомендовали нашу компанию коллегам. Хотя мы проявляем определенную рекламную активность, используем рекламу в интернете, лучший канал — это «сарафанное радио»: эйчары общаются между собой и рассказывают о своем опыте работы с нашей компанией. Кроме того, на нашем основном портале vs.ru мы оперативно размещаем актуальные кейсы, по поводу которых высказываются и эйчары, и айтишники. 80% клиентов обращаются к нам напрямую. Они видят продукт и видят решения, понимают, как им будут помогать решать HR-задачи.

Маркетинг ориентирован на входящие заявки. Если клиент к нам обратился, значит он уже заинтересован.

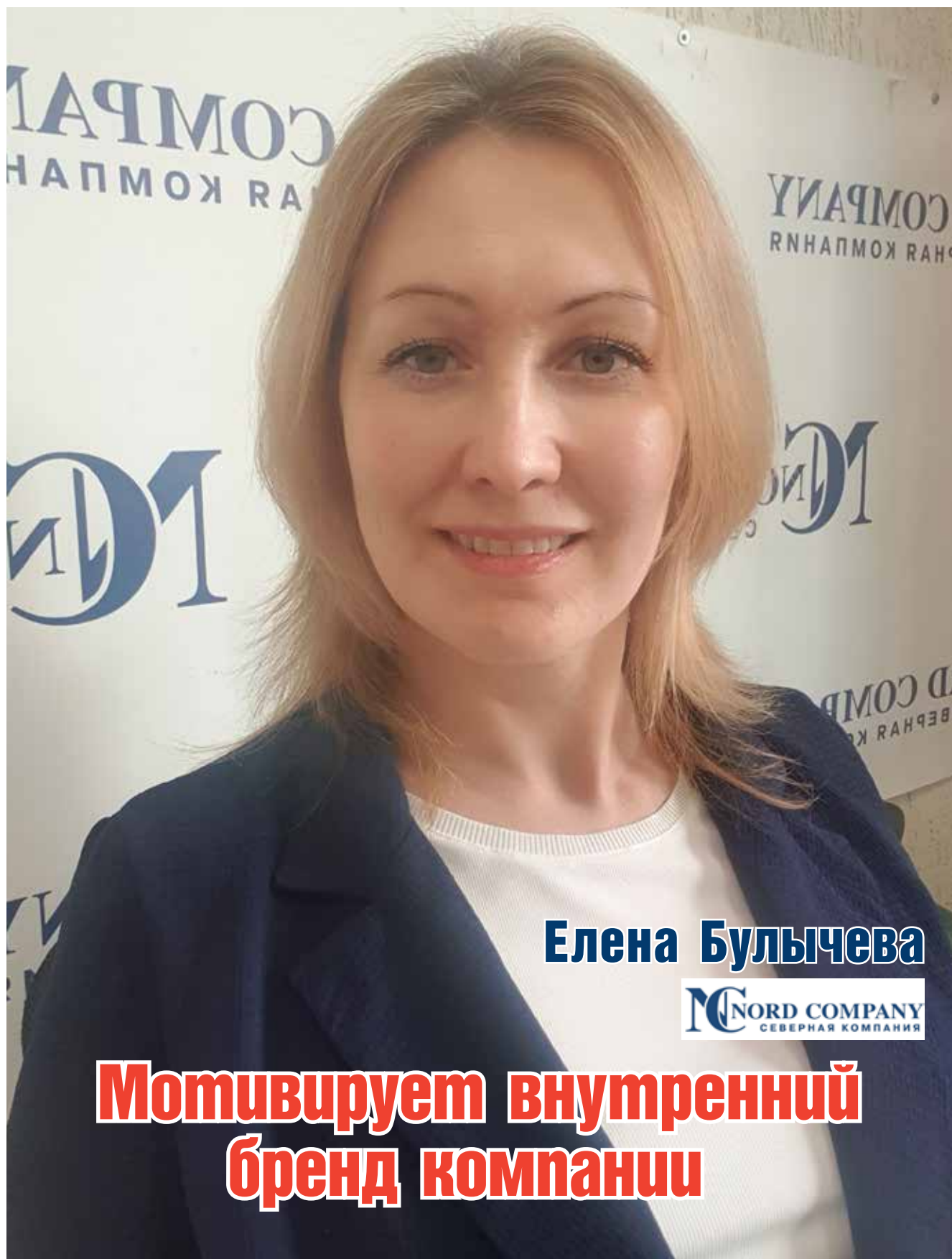
***Владимир Давыдов,**
сооснователь компании **StickPeek**
<https://stickpeek.ru/corporate>



Организация, сопровождение
и согласование: А. Чернова
anna.chernova.pr.top.personal@gmail.com

Справка о спикере:

Окончил Московский институт радиотехники, электроники и автоматики. Основатель и совладелец маркетинговой группы «Комплето», а также академии маркетинга MAED.



Елена Булычева



**Мотивирует внутренний
бренд компании**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Производство – особая зона.

Эксперт откровенно говорит о том, как им удалось сбалансировать бизнес-отношения.

С экспертом беседовал гл.редактор

А. Гончаров

Почему тема мотивация такая важная, но в то же время и сложная?

Я думаю, что это является ключевым моментом в работе для сотрудников в плане управления персоналом, и, конечно, сложно выстроить правильную систему управления персоналом. Поэтому эта тема всегда на пике и ей надо уделять внимание.

Мотивация может быть только общей или индивидуальной?

— Я думаю, что индивидуальный момент, конечно же, присутствует. Но общая заинтересованность, побуждение тоже имеет место быть, оно влияет на собственное формирование мотивации. Потому что мы же все живем в социуме и ориентируемся так или иначе на других, когда видим, что кто-то более увлечен каким-то делом.

Это тоже может, в общем-то, затянуть и быть таким триггером, чтобы разбудить свои собственные амбиции.

Как считаете, в чем разница между терминами «мотивация» и «стимулирование»?

— Мотивация – это все-таки внутреннее побуждение, а стимулирование сначала идет извне, а дальше может трансформироваться в какой-то внутренний стимул.

По Вашему мнению, компании хорошо работают с внутренним побуждением, или они считают, что они дали работу – все, это и есть мотивация, как в советские времена на заводах был гудок?

— Я считаю, что тогда было другое время, и сейчас мы уже далеко ушли от этого, и сознание более расширяется, сотрудникам дают все больше ответственности за свои действия. Поэтому сейчас в это непростое время мы делаем акцент на внутренний бренд

для того, чтобы сотрудники гордились, им хотелось идти на работу.

Мы даем понять, что у нас есть стабильность, это действительно так. Это очень мотивирует в плане сохранения работы, т. е. каждый нормальный человек в это беспокойное время хочет найти стабильность, надежность.

Мы это понимаем, и мы на эти моменты обращаем внимание.

УП А бухгалтерию можно как-то мотивировать, кроме стабильности?

— Если брать классический образ бухгалтера, это такие тетечки, которые ходят в офис, для них важно комфортное место, очень важен коллектив.

Поэтому на это нужно обращать внимание при подборе персонала, чтобы человек легко влился в коллектив. Я думаю, что все равно стабильность – это ключевой момент в данное время.

УП HR – департамент чем можно мотивировать?

— Показатель текучести – это тот показатель, который на поверхности. И в целях уменьшения текучести для HR-департамента можно тот же KPI продумать.

Ну и обратная связь от руководителей, отчет о том, сколько уволили сотрудников и сколько взяли, сколько денег при этом сэкономили – вот это является, с точки зрения экономики, самым эффективным способом мотивации. Ну и самомотивация, когда HR-а вдохновляет результат своей работы, вдохновляет какое-то одобрение со стороны.

УП Многие зарубежные компании делают дорогостоящий анализ вовлеченности сотрудников. Ваше мнение, зачем они это делают и почему наши компании этим практически не занимаются?

— Я считаю, что оценивать вовлеченность – это полезный инструмент в плане мотивации. Во-первых, ты получаешь обратную связь и понимаешь, в каком направлении тебе нужно работать для того, чтобы что-то изменить.

Без оценки вовлеченности можно только предполагать и догадываться и, опять же, иметь только свое субъективное мнение.

Поэтому я думаю, что это не напрасные траты. Такой инструмент нужно внедрять в разных видах. Мы, кстати, тоже используем его, в этом году мы делаем его собственными силами, без сторонних организаций.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Когда я в интервью спрашиваю у директоров крупных компаний, есть ли у них доски почета, они уклончиво отвечают, что они стараются не афишировать вовсе доски почета или интервью с лучшими сотрудниками, потому что они могут стать объектами хантинга. Ваше мнение?

— Мы, наоборот, используем это как инструмент для мотивации.

Я лично беру интервью у топов компании или каких-то ведущих лиц компании для того, чтобы они могли как раз рассказать о своем успешном опыте. И потешить самолюбие никогда не бывает лишним, особенно в кругу референтной группы.

Наш директор по персоналу всегда за то, чтобы хвалили при людях, коллегам, чтобы это не было тайным посвящением в круг лучших работников, а именно, чтобы и человек сам знал, что он хорошо работает, и чтобы коллеги тоже это знали. Это тоже важно.

Я считаю, что это хороший инструмент, и как он используется: берешь ли ты интервью или фото лучшего сотрудника на доске висит месяц-два и т. д. — это не так уже и важно.

К тому же это и для компании экономически выгодно, потому что бесплатно.

УП В некоторых зарубежных компаниях лучшим сотрудникам дают на месяц или год место на парковке. Но я не слышал, чтобы в российских компаниях такое практиковали. Как считаете, почему у нас не прижилась такая модель мотивации?

— Мне кажется, что причина в том, что у нас другая ментальность. И в плане структуры компании у нас чаще всего вертикальные связи выстроены.

Наверно, поэтому и соблюдается такая иерархия на парковке.

УП Почему модели мотивации и какие-то фишки долго не живут?

— Мне кажется, что мы унаследовали от советской эпохи какие-то способы по стимулированию сотрудников.

При наличии кнута и пряника у нас чаще выбирают кнут — это понятнее, проще, это передается по наследству.

И у нас старшее поколение это почувствовало на своем опыте, и, если это у меня работало, зачем я буду что-то новое изобретать, я так же буду относиться к сотрудникам.

Есть такая позиция, есть некий шаблон, который переносится в целях экономии собственного ресурса.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП При трудоустройстве один гениальный айтишник поставил условие, что он будет работать с мышкой, которая живет у него в волосах в небольшой клетке. Это мотивация или что это?

— Мне кажется, что, если это уникальный специалист, наверно, он имеет право на какие-то странности. Но опять же, тут вопрос воспитания, позиционирования себя, потому что есть корпоративные правила, есть в конце концов общество, которое дает тебе понять, комфортно с тобой или нет. Но

еще есть компетенции, которые относятся к личностным качествам.

***Елена Булычева,**
Ведущий менеджер по персоналу
Дирекция по управлению персоналом
Северная Компания
nordcompany.ru

Эксклюзивно для



Организация, сопровождение
и согласование: Н. Понятова
ponyatova.nat@gmail.com

ПОДЕЛИТЕСЬ ВАШИМ ДЕЛОВЫМ ОПЫТОМ С ДЕЛОВОЙ АУДИТОРИЕЙ ЖУРНАЛА **УП**,

**УП ПРИГЛАШАЕТ ДАТЬ ИНТЕРВЬЮ*: СОБСТВЕННИКОВ КОМПАНИЙ,
ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ, HRD, БИЗНЕС КОНСУЛЬТАНТОВ, БИЗНЕС ТРЕНЕРОВ, КОУЧЕЙ**
почта для связи: 7447273@bk.ru

*формат: зум, вацап очно. Темы, сроки и пр. обсуждаем индивидуально

Справка о компании:

Компания занимается проектированием и строительством котельных. Осуществляем полный цикл от проектирования до пуско-наладки. Все работы делаем силами компании. На рынке мы уже более 20 лет. Лидируем на Северо-Западе в области теплоэнергетики. В компании более 800 сотрудников.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Деловая репутация – это круг в 360 градусов, где процессы направлены как наружу, так и вовнутрь

В деловую репутацию входит отношение компании к своим сотрудникам.

С экспертом беседовал гл. редактор 
А. Гончаров

 Что Вы включите в понятие деловой Репутации?

 деловая репутация помогает абсолютно любой компании находить наилучших партнёров и достигать успехов в бизнесе. В деловую репутацию входят такие понятия, как надёжность компании как партнёра, личный образ компании (как она позиционирует себя, что говорит и пишет), победы в отраслевых рейтингах и премиях, кейсы, собственные исследования. Также в деловую репутацию входит отношение компании к своим сотрудникам.



Назира Опарина
iConText Group

Важно отметить, что репутация работает как на внешний мир, так и на внутреннюю жизнь компании, это связанные процессы.

 Привлекательный бренд компании – как лучше им воспользоваться в интересах бизнеса?

— Тут тоже всё взаимосвязано. О чём нам говорит привлекательный корпоративный бренд? Очевидно, что все хотят работать в компании, если у неё надёж-



ные клиенты, крупные контракты. Это означает, что компания имеет возможность платить хорошую зарплату, обучать сотрудников, обеспечивать им соцпакет, достойные условия труда.

Соответственно, в такую компанию приходят наилучшие сотрудники. Это не всегда очевидно, но, привлекая лучших, компания сама становится самым желанным партнёром на рынке.

Говоря о лучших сотрудниках, важно отметить, что эти люди лояльны, остаются в компании надолго, стараются и получают адекватное вознаграждение. Соответственно, они заинтересованы в корректном исполнении всех обязательств, которые компания несёт перед своими партнёрами.

Образно, деловая репутация – это круг в 360 градусов, где процессы направлены как наружу, так и вовнутрь. И, как я отметила ранее, одно влечёт за собой другое.

УП Личная харизма лидера компании и деловая репутация – как они связаны?

— Как и всё в этом мире, харизма бывает как со знаком плюс, так и со знаком минус. Положительная харизма – это харизма человека компетентного, заинтересованного, энергичного. Он является не просто самым главным в компании, но и самым первым во всём. Наиболее правильной для деловой

репутации и для привлечения компетентных сотрудников мне кажется харизма спокойного и уверенного лидера. Это те качества, которые важны для сегодняшних профессионалов.

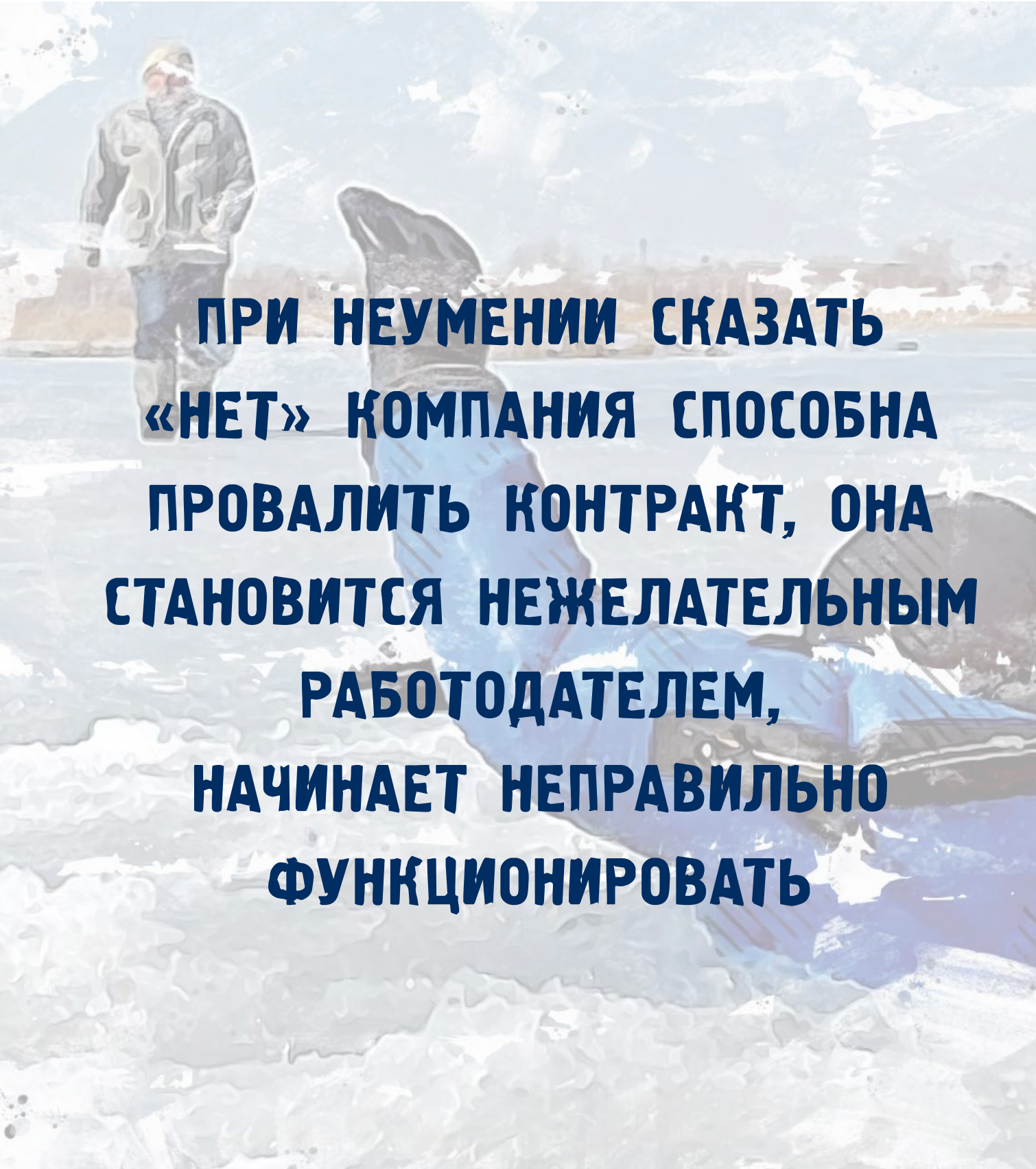
Эпатажное поведение, спорные и резкие заявления лидеров вызывают, скорее, опасения, чем интерес. К тому же такое поведение несёт за собой репутационные риски.

УП Работа с поставщиками – что может формировать репутацию, а что её портить?

— Деловую репутацию формирует своевременное исполнение деловых обязательств, наличие экспертизы, поддержание профессиональных нетоксичных отношений.

Не зря в компаниях прописываются ценности. Например, одной из ценностей нашей компании iConText Group является ответственность за результат и эффективное сотрудничество. Эффективное сотрудничество – и тут я хочу подчеркнуть именно слово «сотрудничество» – это дорога с двусторонним движением. В этом случае каждая из сторон не боится брать на себя ответственность и стремится к наилучшему исполнению условий контракта. Если случаются сложности, никто не ищет виноватых, стороны совместно решают, что делать.





**ПРИ НЕУМЕНИИ СКАЗАТЬ
«НЕТ» КОМПАНИЯ СПОСОБНА
ПРОВАЛИТЬ КОНТРАКТ, ОНА
СТАНОВИТСЯ НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫМ
РАБОТОДАТЕЛЕМ,
НАЧИНАЕТ НЕПРАВИЛЬНО
ФУНКЦИОНИРОВАТЬ**

УП Как Вы говорите «НЕТ» партнерам без ущерба для вашей деловой репутации, когда их условия или действия вам наносят вред?

— Безотказность в общении с партнёрами и клиентами способна нанести вред деловой репутации.

Клиент бывает неправ. Если действия или условия партнёров наносят компании вред, то именно это, а не наше «НЕТ» опасно для репутации.

При неумении сказать «НЕТ» компания способна провалить контракт, она становится нежелательным работодателем, начинает неправильно функционировать. Чтобы не нанести ущерб репутации, в деловом общении важно иметь внутренний стержень, опреде-

лённую нравственную деловую позицию, умение отказывать.

УП Всегда ли реклама помогает репутации компании, какая реклама может вредить?

— На заре предпринимательства многие бренды буквально забрасывали своих клиентов бесконечным количеством рассылок и спама. Затем это перешло в область смс, навязчивых сообщений в соцсетях. Сейчас это практикуется и в более личном пространстве: если вы занимаете управляющие позиции в компании, вы наверняка получаете массу обращений в личные сообщения.

Зачастую это универсальные письма, автор которых даже не изучил деятельность компании и её правильное

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ВЫСЫЛАЕМ
ПОДПИСЧИКАМ **УП** НА ПЕЧАТНУЮ ВЕРСИЮ**
(Почта России, Уралпресс и другие 850 подписных агентств)

УКАЖИТЕ АГЕНСТВО И ВАШ АДРЕС ПОДПИСКИ
— **TP@TOP-PERSONAL.RU**
(и начнете получать и электронную версию)

Ознакомительная подписка до 3 мес: напишите запрос на 7447273@bk.ru
и редакция Вам подарит разово и предложит бесплатную ознакомительную
подписку на 3 месяца и далее льготные условия подписки)

©КОПИРОВАНИЕ МАТЕРИАЛОВ САЙТА ВОЗМОЖНО ТОЛЬКО ГИПЕРССЫЛКОЙ НА НАШ САЙТ

Татьяна Бунто

H	F	Labs
---	---	------

**Человеку
нужен человек**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



С 2017 года работает в российской IT-компании HFLabs. Внедряет MDM-систему «Единый Клиент» в роли руководителя проектов внедрения, с 2020 года развивает продукт «Единый адрес» в роли продакт-менеджера.

Регулярно собеседует новых людей в команду — продакт-менеджеров, аналитиков, ETL-разработчиков, QA, инженеров поддержки, аккаунт-менеджеров. Автор внутреннего квеста HFLabs, который используется для онбординга новых сотрудников и позволяет им в игровой форме погрузиться в работу.

Ответы на вопросы даны с учетом специфики работы в IT отрасли.

Как только я беру стажера, затраты моего рабочего времени на решение одной задачи увеличиваются примерно в два раза.

Сначала задачу должен сделать стажер, потом я должна ее проверить и, что самое важное, донести до него, что было сделано хорошо, а что нужно поправить. Порой это занимает больше времени, чем если бы ты сам сразу взялся за дело. У нас в компании стажеров никогда не бывает много.

Даже один стажер — это очень трудозатратно для наставника. А дальше стажер вырастает в полноценного спе-

циалиста. Будет ли профессионал работать за низкий гонорар? Скорее всего, нет. Так стажеры будут вырастать в профессионалов, компания превратится в кузницу кадров, но все силы будет тратить на обучение новых людей, а не на развитие.

Не вижу пути, при котором организация наберет много стажеров с минимальной зарплатой и при этом продолжит стабильно развиваться.

Собеседования не нужны, берем людей по резюме, тестам, анкетам.

Мы, например, никогда не берем человека на работу только по результатам технического задания.

ся из них только два. Вот их и нужно найти.

Что сложнее – задавать вопросы или понимать подоплеку ответов?

В нашей работе нет четких инструкций, алгоритмов. Зато есть много нестандартных задач.

В современном IT-мире общаться нужно даже разработчикам – традиционно самым изолированным и закрытым специалистам. Разработчик на связи с аналитиками, тестирующими. В противном случае результат работы окажется не таким, как все ожидают.

Цель собеседования

Главная цель – за минимальное время сверить ожидания с реальностью.

Синхронизировать взгляды работодателя и соискателя, понять, насколько они сходятся. Примерно за три встречи мы должны выбрать человека, которому максимально близок наш подход к работе и интересны задачи. Представьте, что у вас есть сотни фрагментов пазла, но стыкуют-

Сложней всего не проецировать свои ожидания на кандидата. Впечатление, как правило, формируется в первые 30 секунд. Если человек тебе понравился, важно все равно анализировать каждое его слово. Если почему-то в первые 30 секунд искры не случилось, то нужно отбросить все эмоции и смотреть на кандидата непредвзято. Потому что в команде должны быть разные типы людей – кто-то рационалист, который семь раз отмерит, кто-то рискованный товарищ, готовый пренебречь идеальностью ради быстрого результата. Если собрать абсолютно одинаковых людей, то у них будет одна точка зрения, а для развития и созидания нужно иметь несколько альтернативных вариантов и точек зрения.

Кстати, чтобы избежать личного отношения, мы всегда ходим на собеседование вдвоем или втроем. После встречи каждый член команды может открыто высказать свое мнение о кандидате.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Модель собеседования своя у каждой компании, она зависит от корпоративной культуры. Мы стараемся

каждое подразделение и стать отличным тестировщиком.

Видеособеседования и живое – две параллельные, которые никогда не сойдутся?

представить, что кандидат – уже наш коллега, он или она работает вместе с нами. А значит, мы хотим понять не только уровень его профессионализма, но и то, чем он живет, чем увлекается. Мы не принимаем человека

Не сойдутся, потому что много значит невербальное общение. Видео, каким бы прогрессивным оно не было, не дает полного представления о человеке. Поэтому в нашей компании третье собеседование – обязательно личное.

ДАЖЕ ОДИН СТАЖЕР – ЭТО ОЧЕНЬ ТРУДОЗАТРАТНО ДЛЯ НАСТАВНИКА

на работу «наполовину», он приходит в офис целиком. Поэтому нам важно понять, вписывается ли он в команду и насколько ему самому будет комфортно с нами работать.

Бывает, что после встречи в офисе мы отказываем кандидату несмотря на то, что первые два этапа были пройдены успешно.

Лично для меня важно не упустить что-то значительное. Например, у человека в резюме написано, что он с командой реализовал проект. Я стараюсь уточнить его роль и найти вопросы, которые раскроют историю человека в этом проекте и добавят деталей. Это помогает определить дальнейшие точки развития человека в компании, потому что он может прийти на должность инженера поддержки, а через какое-то время перейти в дру-

Более того – иногда после личного общения возникает впечатление, что это совсем другой человек. Почему так происходит? Играть роль жесты, то, как человек себя чувствует в пространстве, как общается. Например, мы любим рисовать в ходе собеседования и всегда обращаем внимание, а как человек объясняет что-либо, какие примеры приводит, как это визуализирует на бумаге? А после собеседования он отнесет бумагу в урну? Мы от-

носимся к офису как к своему дому и нам важно, чтобы новые коллеги разделяли это чувство. А если попросить человека выбросить после себя пустую бутылку из-под воды, как он на это отреагирует?.. Я однажды собеседовала аккаунт-менеджера, и подобная просьба повергла его в шок, потому что в его понимании стол должен убирать секретарь. Да, так бывает, но это всего лишь означает, что человеку нужна другая компания, с другими ценностями. Вот такие мелочи понятны только при личном общении.

Краш или стресс-модель для топов – в 90-е она шокировала, а сегодня о ней не слышно...

Я не работала в 90-е, но слышала истории, когда человека собеседовали на должность тестировщика или инженера-аналитика, и в процессе сильно повышали голос, кидали какие-то предметы, хотя в реальной работе никто не стал бы швырять вазы в него.

ИИ скоро «обыграет» Каспарова, Карпова и Крамника...?

Но идея стресс-интервью не такая уж и плохая. В таких собеседованиях человека ставят в условия, в которых он будет работать. Есть действительно стрессовые сферы – например, холодные продажи. В этом случае можно проверить, как кандидат отреагирует

на повышение голоса или равнодушный тон.

В остальных же ситуациях намного эффективней обсуждать реальные кейсы, с которыми человек будет иметь дело. На собеседованиях с аналитиками мы часто проигрываем ситуацию, когда заказчик приходит и срочно просит сделать доработки в проекте.

Задача соискателя показать, что он будет делать в этой ситуации. Какие

вопросы будет задавать, как реагировать на непонимание и недовольство со стороны клиента?.. В данном случае это эмуляция рабочей ситуации примерно с тем уровнем негатива, с которым человек впоследствии может столкнуться.

Что ж, представим, что мы переместились в мир будущего, описанный Харари в книге «Homo Deus», где искусственный интеллект проводит собеседование, анализирует невербальное поведение человека и задает вопросы не хуже, чем Юрий Дудь. ИИ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



анализирует и прогнозирует развитие будущего взаимодействия людей. Но он не даст ответа, почему в первые 30 секунд ты вдруг поверил в этого человека, хотя все расчеты ИИ были против приема на работу такого кандидата. И почему ты сам себе говоришь: «Я в него верю, через год все будет хорошо». Эта вера может быть не подкреплена ничем здравым, но именно она порой позволяет нам принимать правильные решения и находить крутых людей в команду.

При этом искусственный интеллект вполне может подбирать и проверять тестовые задания на первых этапах интервью. Это значительно упростило бы жизнь нанимающих менеджеров и

HR. Но человеку нужен человек. У искусственного интеллекта нет того глубокого понимания человеческой натуры, которое позволяет нам находить близких по духу людей и создавать новое.

***Татьяна Бунто,**
HFLabs

hflabs.ru

Эксклюзивно для



Организация, сопровождение
и согласование: В. Курилова
[nika.chernyakova92@
mail.ru](mailto:nika.chernyakova92@mail.ru)

АУДИТОРИЯ:



–1 МЛН. В ГОД



–2,5 МЛН. В ГОД

(ОТКРЫТАЯ СТАТИСТИКА)

150 000 ПРОСМОТРОВ СТРАНИЦ В ДЕНЬ

**10 000 ВИП-ИНТЕРВЬЮ ТОПОВ ВЕДУЩИХ
ФИРМ РОССИИ ЗА 25 ЛЕТ – КРУПНЕЙШАЯ
В РФ БАЗА ПРАКТИКИ БИЗНЕСА**

KPI может демонстрировать степень развития HR-бренда

Примерами KPI для формирования HR-бренда могут быть, например, рейтинги и их динамика, спонсорство, маркетинговый охват и прочее. Оценка аналогичных показателей позволяет сформировать понимание о масштабности HR-бренда

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 KPI когда-то въехал в бизнес «на белом коне». Почему было так много надежд с ним?

 ля начала вспомним, что такое KPI. Есть четкое определение этой аббревиатуры. KPI (Key Performance Indicators) — ключевые индикаторы эффективности. При том что это понятие у всех на слуху достаточно давно и концептуально понятно, что подразумевается под ним, я бы акцентировала внимание на сбалансированности и эффективности применения KPI.



Анна Прокудина
TFN

Значение KPI, считаю, ничуть не преувеличено, потому что систему расчета по принципу измерения ключевых показателей можно применить абсолютно к любой позиции независимо от сегмента бизнеса и его особенностей.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



При этом основными плюсами системы KPI являются:

- прозрачность расчета,
- объективность,
- оценка степени выполнения показателей в динамике. К дополнительным плюсам можно отнести адаптацию планируемого значения под текущие потребности бизнеса, расстановку реперных точек и акцентов на проблемных зонах структурного подразделения, ключевых функциях сотрудника.

Иными словами, главное преимущество KPI — возможность рациональной постановки целевых задач сотруднику с учетом опции вводить те или иные коэффициенты, нивелируя такие факторы, как, например, сезонность, дефицит ресурсов и так далее.

Поэтому KPI прочно закрепился в системе оценки качества выполнения поставленных задач. Я считаю, что компании должны стремиться к 100% внедрению системы.

УП Красные компании и новые организации-внедренцы ведь брались за все и вся? А как надо было внедрять KPI?

— Существуют различные типы организаций, и каждые по-своему эф-

фективны. В противном случае их функционирование прекращается.

Понятие «жизненный цикл» и переходы из одной стадии в другую в рамках развития бизнеса имеют место и несут в себе определенную степень эволюционного развития. Это так называемые кризисные состояния, которые дают либо толчок к качественному развитию, либо к распаду.

Когда у организации становится все меньше контроля и появляется необходимость шагнуть в новое состояние: отрегулировать документооборот, описать функциональные задачи, определить перспективы и горизонты возможностей, — тогда требуется перестроиться и перейти в режим эффективного делегирования полномочий и рационального распределения задач между подчиненными.

Как раз в этот период целесообразно, на мой взгляд, вводить KPI как индикатор работы структурного подразделения.

УП Н R – к о н ф е р е н ц и и «пылали» рассказами фирм о выгодах. О минусах молчали?

— Помимо очевидных плюсов стоит отметить ряд минусов, которые требуют дополнительной проработки и не являются «противопоказанием» к внедрению:

1. Отсутствие возможности влиять на внештатные и внеплановые ситуации.

2. Необходимость грамотного подхода на этапе внедрения, который выражается в правильном определении ключевых показателей и распределении удельного веса относительно каждого показателя.

3. Возможность или способность сотрудника приспособиться к KPI, «существовать» в этой системе, игнорируя новые возможности рынка.

4. На фоне ежедневно меняющейся экономической среды KPI показывает себя с неповоротливой стороны. Его нужно комбинировать с другими методиками, например, Agile.

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ВЫСЫЛАЕМ
ПОДПИСЧИКАМ  НА ПЕЧАТНУЮ ВЕРСИЮ**
(Почта России, Уралпресс и другие 850 подписных агентств)

**УКАЖИТЕ АГЕНСТВО И ВАШ АДРЕС ПОДПИСКИ
– TP@TOP-PERSONAL.RU**
(и начнете получать и электронную версию)

Ознакомительная подписка до 3 мес: напишите запрос на 7447273@bk.ru
и редакция Вам подарит разово и предложит бесплатную ознакомительную
подписку на 3 месяца и далее льготные условия подписки)

©КОПИРОВАНИЕ МАТЕРИАЛОВ САЙТА ВОЗМОЖНО ТОЛЬКО ГИПЕРССЫЛКОЙ НА НАШ САЙТ

«MARVEL

И ОПРАВДАННЫЕ РИСКИ»

глава № 10



Pixar был необходим нам для достижения нашей насущной цели по возрождению Disney Animation, но кроме этого покупка компании должна была стать первым шагом на пути реализации более масштабной стратегии развития, которая включала в себя мероприятия, способствующие расширению создаваемого нашим брендом высококачественного контента, разработке и усовершенствованию технологии создания более привлекательного продукта и его продвижения, а также глобальному росту.

Том Стэггс, Кевин Майер и я составили список «целей покупки», который, по нашему мнению, мог помочь нам верно расставить приоритеты, и в первую очередь мы решили сосредоточиться на интеллектуальной собственности. Кто из компаний нашей

сферы деятельности обладал наибольшим количеством прав? На ум пришли сразу две: Marvel Entertainment и Lucasfilm. Мы не имели представления о том, сможем ли мы их купить, но по ряду причин (в том числе и потому, что, как я считал, нам едва ли удалось бы убедить Джорджа Лукаса продать созданную им компанию и отказаться от авторских прав на наследие «Звездных войн» (Star Wars)) целью номер один стала компания Marvel. Не могу сказать, что я много знал о Marvel, но был уверен, что вовсе не обязательно всю жизнь читать их комиксы, чтобы понять, что это кладезь убедительных персонажей и историй, которые легко впишутся в наши фильмы, телешоу, тематические парки и производство брендированной продукции. В нашем списке были и другие корпорации, но



ни одна из них не представляла для нас такой ценности, как Marvel и компания-обладатель авторских прав на «Звездные войны».

На пути к достижению цели мы столкнулись с определенными трудностями. Во-первых, Marvel была связана действующими контрактами с другими студиями. У них было дистрибьюторское соглашение с Paramount, касающееся нескольких фильмов, которые должны были выйти в ближайшее время. Права на показ «Человека-Паука» (Spider-Man) были проданы компании Columbia Pictures (впоследствии переименованная в Sony). Права на «Невероятного Халка» (Incredible Hulk) находились в руках Universal. «Люди Икс» (X-Men) и «Фантастическая четверка» (The Fantastic Four) принадлежали студии Fox.

Таким образом, даже в том случае, если бы нам удалось получить права на все работы, к которым другие студии не имели отношения, эта покупка не стала бы полноценным приобретением интеллектуальной собственности, каким мы его себе представляли. Мы не смогли бы получить под свой контроль всех персонажей, а это могло привести к смешению товарных знаков и сложностям с процедурами лицензирования в будущем.

Однако самая большая сложность состояла в том, что человек, управлявший Marvel, Аик Перлмуттер, был для нас загадкой. О несговорчивости и

замкнутости Айка, в прошлом служившего в израильской армии, никогда не появлявшегося на публике и не позволявшего себя фотографировать, ходили легенды. Он сколотил состояние, скупая долги компаний, находящихся в сложном финансовом положении, чтобы использовать их в дальнейшем в качестве рычага давления и таким образом получить контроль над ними. Помимо всего прочего, он имел репутацию чрезвычайно скупого человека. (Поговаривали, что Аик вытаскивал канцелярские скрепки из корзин для мусора.) Кроме того, мы о нем практически ничего не знали. Мы даже не пытались гадать, как Аик может отреагировать на наше предложение, если нам все же удастся сделать таковое, и последует ли вообще от него какая-то реакция.

Аик пришел в Marvel Comics в середине 1980-х годов, после того как Рон Перельман, владевший тогда этой компанией, выкупил часть компании ToyBiz, которая тогда принадлежала Айку и его партнеру Ави Араду. С конца 1980-х гг. и до начала 1990-х годов, когда коллекционирование комиксов было очень популярным увлечением, Marvel была чрезвычайно прибыльной компанией. Потом бум закончился, и убытки компании стали расти. Последовали финансовая реструктуризация и объявление о банкротстве, а затем началась продолжительная борьба за право возглавить компанию между Пе-



рельманом, инвестором Карлом Айканом, Айком и Ави Арадом. В 1997 году Айк и Арад отобрали контроль над компанией у Перельмана с Иканом. В следующем году произошло полное слияние ToyBiz и Marvel, в результате которого появилась компания Marvel Enterprises, переименованная позже в Marvel Entertainment.

К 2008 году, когда мы всерьез задумались о покупке Marvel, это была публичная корпорация, генеральным директором и владельцем контрольного пакета акций которой был Айк. Около полугода мы пытались добиться встречи с ним, но из этого ничего не вышло. Вы, вероятно, думаете, что генеральному директору одной компании не так уж трудно договориться о встрече с генеральным директором другой, но беда в том, что, если Айк не хочет делать чего-то, он этого просто не делает, а из-за его скрытности напрямую выйти на него не представлялось возможным.

Выделить время для встречи с нами он согласился бы лишь в том случае, если кто-либо из тех, кому он доверяет, поручился бы за нас.

Мы знали одного из таких людей. Бывший топ-менеджер Disney Дэвид Майсел перешел в Marvel, чтобы помочь компании наладить кинопроизводство. Мы с Дэвидом всегда неплохо ладили, и он время от времени заглядывал к нам, чтобы узнать, нет ли проектов, над которыми мы могли бы

поработать вместе. Он не раз пытался убедить меня заняться продвижением фильмов, которые начал выпускать Marvel, но роль дистрибьютора меня не устраивала. Я сказал Дэвиду, что хотел бы встретиться с Айком, и попросил его совета о том, как это можно организовать. Он сказал, что постарается что-нибудь придумать и что, по его мнению, это отличная идея, но обещать он ничего не стал и настоятельно просил проявить терпение.

Кевин Майер тем временем не переставал предаваться фантазиям о том, что сможет сделать Disney, если Marvel к нам присоединится.

Кевин такой же активный и целеустремленный человек, как и все, с кем мне довелось работать, и раз уж он сосредоточил свое внимание на чем-то значимом, последовать моему совету и «быть терпеливее» он не мог, поэтому практически каждый день он приходил и упрашивал меня поскорее найти способ встретиться с Айком, а я отвечал ему, что нам нужно подождать, и, возможно, у Дэвида что-то получится.

Шли месяцы. Время от времени Дэвид звонил и говорил всегда одно и то же: «Пока ничего, жди». И вот, наконец, в июне 2009 года он позвонил и сообщил, что Айк дал согласие на встречу с нами. Ни тогда, ни позже Дэвид не объяснял мне, почему ситуация изменилась, но я думаю, что так случилось потому, что он сказал Айку,



что мы рассматриваем возможность покупки Marvel, и это его заинтриговало.

Через несколько дней после того, как Дэвид сообщил нам о решении Айка, я отправился на встречу с ним в офис Marvel в центре Манхэттена.

Чтобы подчеркнуть свое уважительное отношение, я специально прилетел в Нью-Йорк, чтобы встретиться с ним, и приехал в офис компании один, а не в сопровождении свиты из моей команды.

Ранее, когда я встречался с Джоном и Эдом из Pixar, то поступил так же. Обстановка в офисе Marvel являлась прямым подтверждением репутации Айка. Он был обставлен по-спартански. Его кабинет был крошечным и без изысков: небольшой письменный стол, несколько стульев, маленькие столики и лампы. Никакой дорогой мебели и шикарных видов из окна, совсем немного декора на стенах. Вам бы и в голову не пришло, что это кабинет генерального директора компании, специализирующейся в сфере индустрии развлечений.

Я заметил, что Аик несколько опасается меня, но при этом он не был холоден или неприветлив. Это был человек крепкого телосложения с сильным рукопожатием. Когда я сел, он предложил мне стакан воды и банан. «Из

Costco, — сказал он, — мы с женой покупаемся там на выходных». Конечно, я подозревал, что Аик знает о том, что моему появлению в его офисе может быть лишь одна причина. Возможно — хотя доподлинно мне этого не было известно — Дэвид рассказал ему обо мне и о том, что я хотел с ним обсудить, более-менее подробно, но все же я не мог, встретившись с человеком и обменявшись любезностями, тут же заявлять, что хочу купить его компанию. Поэтому сначала мы поговорили о том, откуда каждый из нас родом, а также о компаниях, которыми мы руководим. В частности, он спрашивал меня о покупке Pixar, и я рассказал ему, что мы старались организовать процесс слияния наших компаний таким образом, чтобы не нанести вред уникальной культуре Pixar. Воспользовавшись ситуацией, я сообщил ему о цели своего визита и сделал предложение сделать то же самое с Marvel.

Аик не ухватился за мое предложение, но и не отверг его. Мы поговорили еще около получаса, а затем он предложил вечером поужинать в одном из его любимых заведений — мясном ресторанчике Post House на Восточной 60-й улице. За ужином мы долго обсуждали самые разные темы. Я узнал о компаниях, которыми Аик руководил, и о его жизни в Израиле до переезда в Америку. Он и правда оказался жестким и гордым человеком, каким его описывали, и я не пытался слишком



активно продвигать идею о покупке его компании: мне показалось, что на тот момент достаточно было просто поделиться своим видением светлых перспектив сотрудничества Marvel и Disney. Ближе к концу ужина он сказал: «Мне нужно об этом подумать». И тогда я ответил, что свяжусь с ним завтра.

Когда на следующий день я позвонил, Аик сообщил, что у него все еще остаются сомнения, но мое предложение его заинтриговало. Аик — прозорливый бизнесмен, и на продаже компании ему хотелось много заработать. Когда киностудия Marvel оказалась в затруднительном положении, он взял ситуацию под свой контроль и сумел наладить ее работу. Думаю, что он не мог смириться с мыслью о том, что какой-то другой генеральный директор просто придет и купит его компанию, пусть даже он и сделает на этом целое состояние.

Мы с Айком абсолютно разные люди, и с момента приобретения нами Marvel у нас всегда были разногласия по каким-то вопросам, но я испытывал неподдельное уважение к тому, чего ему удалось достичь в своей жизни. Он приехал в Соединенные Штаты практически ни с чем и благодаря своему уму и упорству добился невероятного успеха. Я хотел, чтобы он понял, что я ценю то, кто он есть и чего добился, и что он и его компания окажутся в надежных руках. Однако Аик едва

ли сумел бы с легкостью вписаться в организационную структуру и спокойно воспринимать то, что он назвал бы голливудским лоском.

Поэтому если бы он и согласился продать нам компанию, то должен был чувствовать, что имеет дело с честным и серьезным партнером, который говорит на понятном ему языке.

На мое счастье, на той неделе Уиллоу находилась в Нью-Йорке по делам, и я предложил Айку и его жене пообедать вместе с нами. Уиллоу нечасто ходит со мной на деловые обеды, но в подобных ситуациях она становится моим секретным оружием, так как хорошо понимает, как устроен бизнес, делает правильные выводы и умеет непринужденно общаться с людьми. Мы вновь встретились в Post House и сели за тот же столик, что и прошлым вечером. Между женой Айка, Лори, умной энергичной женщиной (которая, как выяснилось, неплохо играет в бридж) и Уиллоу завязался легкий и свободный разговор. В тот вечер мы не вели деловых бесед, эта встреча просто дала каждому из нас шанс разобраться в том, что за люди сидят за одним столом и каковы их ценности. Аик не сказал об этом прямо, но к концу вечера я был уверен, что он проникся моей идеей.

Руководство Disney и ранее проявляло интерес к Marvel. Еще в самом начале моей работы под руководством Майкла я присутствовал на официаль-



ном обеде для сотрудников, на котором он выдвинул идею о покупке этой компании. Несколько представителей топ-менеджмента Disney, сидевших за столом, тогда возразили ему. Они говорили, что работы Marvel чересчур провокационны. Что эта покупка запятнает репутацию нашего бренда. В то время бытовало мнение, что Disney представляет собой единый монолитный бренд, и именно он объединяет все наши предприятия, и это мнение разделяли как люди, не связанные с компанией, так и члены совета директоров. Я тогда почувствовал, что Майкл, вероятно, лучше понимает потребности компании, но любые негативные отзывы о бренде и несоответствующей манере руководства компанией Майкл принимал слишком близко к сердцу.

Помимо всего прочего, после того как в 1993 году Disney купил кинокомпанию Miramax, которую возглавляли Боб и Харви Вайнштейны, между компаниями сложились успешные партнерские отношения, хотя порой и весьма напряженные. (Сотрудничество практически прекратилось в 2005 году, когда Майкл еще был генеральным директором, а семь лет спустя мы продали весь этот бизнес.) За эти годы кинокомпания Miramax выпустила более 300 фильмов. Многие из них оказались потрясающе успешными и принесли хорошую прибыль, но немало было и таких фильмов, ко-

торые провалились в прокате. Между братьями Вайнштейнами шли ожесточенные споры по поводу бюджета и содержания картин, в том числе документального фильма Майкла Мура «Фаренгейт 9/11» (Fahrenheit 9/11). Майкл Эйсер тогда выступил против того, чтобы Disney занималась его продвижением. Проблемы сыпались одна за другой, и хотя фильмы Miramax становились лауреатами премии «Оскар», совместная работа давалась нам непросто.

К примеру, в 1999 году Miramax начала выпускать журнал Talk, который стал чрезвычайно убыточным предприятием. Они связали себя обязательствами с журналом Тины Браун прежде, чем Майкл одобрил этот замысел, и данная инициатива с самого начала была обречена на провал. Я никогда не занимался решением вопросов, связанных с нашим партнерством с Miramax, но отчетливо видел, как оно повлияло на психологическое состояние Майкла и его публичный образ.

Борьба с Харви и Бобом Вайнштейнами была постоянным источником стресса, и вдобавок к тому приходилось постоянно искать компромисс с советом директоров, члены которого считали, что в финансовых вопросах Miramax проявляет безответственность. В последние годы нахождения на посту, когда давление на него все возрастало, я заметил, что Майкл вы-



глядел все более уставшим и начал проявлять излишнюю осторожность в принятии решений. Поэтому, когда некоторые из топ-менеджеров компании высказались против его идеи покупки Marvel, он не стал настаивать на рассмотрении этого предложения. В конце концов, незадолго до этого он заключил сделку с ABC, так что с покупкой другой компании торопиться не стал.

Когда я занял пост генерального директора, то решил, что моя первоочередная задача состоит в восстановлении репутации бренда Disney путем возрождения ее анимационного подразделения. Джон и Эд теперь работали с нами, и эта проблема начала решаться. Как только наша анимация несколько окрепла, я был готов к новым приобретениям, пусть даже покупаемая нами компания и не соответствовала образу Disney. На самом деле, я тогда ясно понял, что не хочу избегать возможных рисков. Покупка Pixar была для нас крайне рискованным предприятием, и теперь мы могли бы просто пожинать плоды наших усилий, а не стремиться к дальнейшему расширению. Однако три года спустя после того, как мы купили Pixar, основы всего развлекательного бизнеса внезапно зашатались, и в новых условиях нам необходимо было ставить перед собой амбициозные цели, чтобы полностью использовать потенциал импульса, полученного нашей

компанией ранее, и расширить коллекцию наших фирменных историй.

Мои опасения по поводу покупки Marvel, компании, значительно превосходящей Disney смелостью своих решений, отличались от опасений тех, кого пугал сам факт возможного влияния Marvel на деятельность Disney: меня беспокоило, как преданные поклонники Marvel воспримут ее сотрудничество с нами. Может ли эта сделка в какой-то мере обесценить компанию? Команда специалистов под руководством Кевина Майера исследовала этот вопрос, и после нескольких бесед с Кевином я почувствовал уверенность в том, что у нас получится управлять каждой компанией по-отдельности, учитывая их индивидуальные особенности, и они смогут существовать бок о бок, не оказывая друг на друга негативного влияния.

По понятным причинам некоторые из ведущих специалистов креативных подразделений компании Айка были обеспокоены этой покупкой. С некоторыми из них я встретился лично в Бербанке и описал опыт слияния Capital Cities и Disney, заверив их, что я понимаю, каково это — быть поглощенным другой корпорацией. Я произнес ту же самую фразу, которую ранее не единожды повторил в ходе переговоров со Стивом, Джоном и Эдом: «Для нас не имеет смысла покупать компанию такой, какая она



есть, и превращать ее в нечто совсем другое».

Как только Айк дал нам понять, что готов начать переговоры по существу, команды под руководством Тома Стэггса и Кевина Майера начали кропотливую работу по оценке текущей и потенциальной стоимости Marvel, ее как отдельного предприятия и стоимости в составе Disney, чтобы в результате сформировать взвешенное ценовое предложение.

Эта работа включала в себя учет всех имеющихся активов, долговых и контрактных обязательств, персонала, а также рассмотрение вопросов адаптации людей после слияния

наших компаний. Наша команда работала рассчитанный на несколько лет вперед план ожидаемого объема выпуска фильмов и прогноз их кассовых сборов. В схему оценки они также включили те мероприятия, которые мы могли бы организовать для развития бизнеса внутри Disney: в наших тематических парках, издательствах и в рамках производства брендовой продукции.

Журнал



Отрывок из книги:

Роберт Айгер

**Умение предвидеть.
Чему я научился за 15 лет
на посту главы Walt Disney**



БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО
НОВОЕ НАЗВАНИЕ ЭКСМО NON-FICTION
ВСЕГДА НА ВОЛНЕ!

Издательство «Бомбора»
+7 (495) 411-68-86
www.bombyra.ru

САП в древнегреческом контексте

Комментарий новости: «САП хочет уйти из России»

Мы лет 20 как уже живем в очевидно глобалистском мире. Так-то, конечно, общемировые взаимодействия идут уже много веков, но вот так, чтобы это стало очевидно основной массе образованных людей – лет 20. Телекоммуникации сблизили пространство. Информация поступает мгновенно, сократилось время на договоры. Но занятые тем, как сделать телефон тоньше и как сделать товары хуже, чтобы заставить людей покупать один и тот же товар много раз, мы только пользуемся тем, что создали, именно создали для нас люди, которые хотели лучшего мира без границ.

Мы – пользователи, а пользователи не творцы. Из-за того, что творцы создают для пользователей, у последних рождаются вредные иллюзии, что главные тут они. Пользователи начинают пиарить себя и кошмарить творцов. И те перестают творить. И нам тогда остается только все рушить, потому что при использовании происходит обязательная амортизация. А создавать мы не умеем. Под создавать я имею в виду именно создание принципиально нового и улучшающего жизнь всех товара и услуги. Знаете, почему Джобс просто богатое ничтожество, а Гейтс изменил мир? Да, говорят это про Джобса, но мир изменил именно Гейтс. Потому что именно Гейтс придумал такую оболочку для ПО, которой смог пользоваться любой. Именно поэтому компьютеры стали такими популярными. Именно поэтому пошло это развитие и интернета, и смартфонов, и всей вот этой белиберды, которой сейчас полна наша жизнь.



Святослав
Альбирео
«Альбирео МКГ»

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Зачем у меня такое введение?

А пользователи не понимают, что глобализация есть потому, что она удобна и естественна. Пользователи даже не понимают, что и сами они зарабатывают на пользователях. Некоторые, как САП, считают даже себя творцами.

Сейчас, когда идет очередной передел рынка (от которого выиграют только капиталисты. Мелочь потрясет, но мелочь живучая, мы встроимся в любой новый порядок, верно ведь?), слышно много криков (от всех стран-участниц) про то, что как же так, караул, нигде нет полного цикла производства. А вот мы разругались, и как же теперь? Довели страну. Сейчас все страны стонут про «довели страну». Ведь полного цикла нет нигде и ни у кого (в серьезном производстве, если ты вырезаешь

свистульки камнем из елки со своего участка, то, конечно), и это нормально. Это удобно. В человеческом мире так и должно быть устроено, чтобы каждый делал то, что он делать мастер. И глобализация — это какие-то человеческие попытки вернуться к естественному состоянию и развитию. Многие ошибочно считают, что полный цикл делает независимым, но это не так. Полный цикл отнимает время, силы и внимание, которые можно потратить на развитие, к всеобщему благу. При капитализме человек вынужден брать на себя какие-то циклы, которые он делать не должен. Например, сейчас писатель должен быть еще и массовиком-затейником, все коуч-пиар-маркетинг-и-прочие-бессмысленные-слова курсы и программы учат, что теперь уже не то, теперь каждый должен быть продавником, уметь себя представить. Да не

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ВЫСЫЛАЕМ
ПОДПИСЧИКАМ  НА ПЕЧАТНУЮ ВЕРСИЮ**
(Почта России, Уралпресс и другие 850 подписных агентств)

УКАЖИТЕ АГЕНСТВО И ВАШ АДРЕС ПОДПИСКИ
— **TP@TOP-PERSONAL.RU**
(и начнете получать и электронную версию)

Ознакомительная подписка до 3 мес: напишите запрос на 7447273@bk.ru
и редакция Вам подарит разово и предложит бесплатную ознакомительную
подписку на 3 месяца и далее льготные условия подписки)

©КОПИРОВАНИЕ МАТЕРИАЛОВ САЙТА ВОЗМОЖНО ТОЛЬКО ГИПЕРССЫЛКОЙ НА НАШ САЙТ