

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по стратегии "Ресурс" – 71852, 70555, 72835

№ 14
(658)

2022

Главная тема: **ЛИДЕРСТВО**



Галина Вдовиченко
Марина Балашова
ICP Centre

**Собственники бизнеса
решают смысловые вопросы**

Партнёры УП



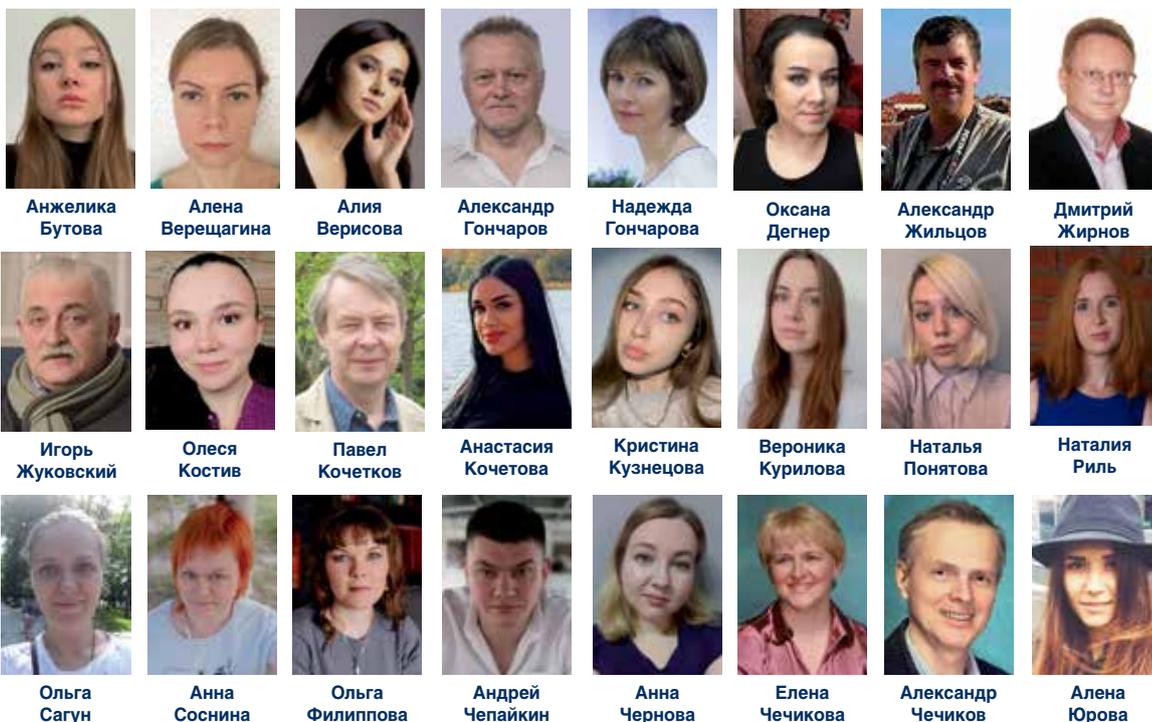
КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Лидерство сегодня очень востребовано.

Лидеры активно работают, ищут пути изменения бизнеса, мотивируют команды на спасение бизнеса, трансформацию, выживание...

Александр Гончаров

Номер готовили:



БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**НЕВЕРОЯТНАЯ СИЛА
УМЕНИЯ СПРАВЛЯТЬСЯ
С ПРОБЛЕМАМИ**

глава №4



У нас есть власть над нашим разумом, не над событиями. Осознание этого, и вы обретете силу.
Римский император Марк Аврелий, Размышления

Ежедневно и вечно мы сталкиваемся с проблемами. Ваш лучший клиент угрожает уйти, если вы не снизите цену. Ваша лучшая сотрудница говорит, что уволится, если вы не дадите ей акции компании. Пандемия привела к тому, что рынок рухнул на 30% за один месяц. Более крупный конкурент издается и пытается вытеснить вас из бизнеса. Ваш ребенок ввязывается в драку в школе. Проблемы никогда не прекращаются.

Вы постоянно слышите, как люди говорят о ключах к успеху. Это, вероятно, самый распространенный вопрос и любительских подкастах, потому что он безопасен и прост. Вы услышите ответы, варьирующиеся от «правильно

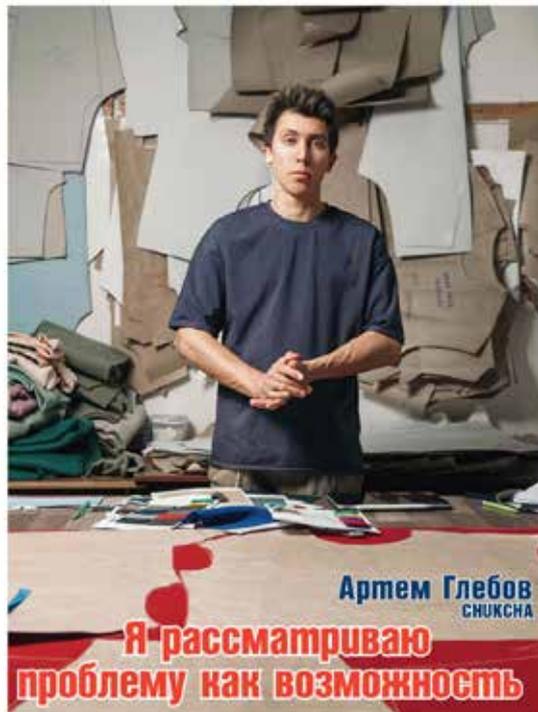
выберите супруга» до «сосредоточьтесь на здоровье», «работайте усердно», «обретите веру» и множество других вещей.

Будут моменты, когда вы почувствуете, что мир подходит к концу. Любитель ланушет, а гроссмейстер — нет.

Прежде чем что-то предпринять, он должен сначала «обработать» информацию о происходящем и сделать это, сохраняя спокойствие. Вот почему стоицизм так важен и так сложен, и вот почему мудрость Марка Аврелия и Сенеки выдержала испытание временем. Эмоции могут взять верх над каждым из нас и затуманить наши рассуждения. К сожалению, я неоднократно усваивал этот урок на собственном горьком опыте. Поэтому мой ответ о ключах к успеху для людей на всех уровнях бизнеса звучит так: «**Научитесь справляться с проблемами**». В жизни всегда что-то происходит; ваша реакция зависит от того, как вы решаете проблемы.

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

ТРИБУНА ДИРЕКТОРА



Артем Глебов
СНУКСНА

**Я рассматриваю
проблему как возможность**

ТРИБУНА ДИРЕКТОРА

HR-БРЕНД

**Важно, чтобы то,
что транслируется вне,
совпадало с реальностью**

Для того, чтобы топ-менеджеры прониклись HR-брендом, необходимо, чтобы они участвовали в его создании, верили в него, активно вовлекались в проекты, могли вносить предложения и были услышаны

НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Появились и новые инструменты управления производительностью: вовлеченность, вдохновение — сейчас неотъемлемая часть лидерства, возросла значимость инструментов обратной связи с сотрудниками.

В компании могут быть идеальны рабочие процессы, открыты прекрасные карьерные возможности, может предоставляться щедрый соцпакет и царить дружественная атмосфера, но если об этом никому не известно, то это большая ошибка — не использовать такую прекрасную возможность рассказать о том, как компания работает со своими сотрудниками, как заботится, обучает и открывает горизонты для развития.

Это важно не только для потенциальных кандидатов, но и для партнеров, потенциальных клиентов, которые наблюдают и составляют свою картину «картинку» об организации.

Любые блага, которые предлагает компания и корпоративную культуру важно правильно «упаковать» и транслировать как внутри организации, так и во внешней среде.



Ольга Лушина
Rights Business Standard

HR-БРЕНД

ОБЗОР КНИГИ

**Обзор книги
Роберта Айгера
"Умение предвидеть. Чему я
научился за 15 лет на посту
главы Walt Disney"**



«Нет ничего важнее, чем творческий процесс и результат. Самые высокие ставки всегда делаются на людей и их неповторимые идеи.»
Роберт Айгер в интервью журналу Time

Роберт Айгер рассказывает о том, что когда все складывается хуже некуда, мы должны смотреть на ситуацию не как на катастрофу, а как на возможность проявить свой талант. Нужно быть уверенными в том, что мы достаточно талантливы и находимы, чтобы решить эти проблемы и придумать что-то сногшибательное прямо на ходу.

В 1985 году компания Capital Cities Communications купила гораздо более крупную корпорацию ABC. Эта новость среди сотрудников корпорации ABC произвела эффект разорвавшейся бомбы. Теперь владельцами крупной телевизионной сети стали Том Мерфи и Ден Берк, эти ребята были «мелкой



Вероника Курилоба
автор

ОБЗОР КНИГИ

Содержание

5

ЛИДЕРСТВО

Лидерство в непростое время

Галина Вдовиченко, Марина Балашова,
ICP Centre

19

КОММЕНТАРИИ

**Комментарии ЮФ
по теме «Беглецы»**

Александр Базыкин, «ГРАД»
Анна Иванова, BGP Litigation
Мария Самородова, «Юсконсалт»
Ольга Урсалова, HEADS Consulting

26

СОБЕСЕДОВАНИЕ

**Без собеседования пока
вам не обойтись**

Наталия Менохова, «Work&Wolf»

35

СЕЙЛЗ ТЕХНОЛОГИИ

**За 30 секунд сейлз пытается
впихнуть всю информацию –
это неправильно...**

Александр Завьялов, ОкоCRM

43

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**Патрик БетДэвид, Грег Динкин
«Пять ходов вперед: от личного
успеха к успеху в бизнесе»**

51

Трибуна Директора

**Я рассматриваю проблему
как возможность**

Артем Глебов, СНУКСНА

54

HR-БРЕНД

**Важно, чтобы то, что
транслируется вне, совпадало
с реальностью**

Ольга Липина, Rights Business Standard

61

ОБЗОР КНИГИ

**Обзор книги Роберта Айгера
«Умение предвидеть. Чему я
научился за 15 лет на посту
главы Walt Disney»**

Вероника Курилова, автор 

№14
(658)
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
TP@TOP-PERSONAL.RU



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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 25.04.2022 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

**Приглашаем 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

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

ЛИДЕРСТВО

ЛИДЕРСТВО

Галина Вдовиченко

Марина Балашова
ICP Centre

**Лидерство
в непростое время**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

С экспертом беседовала



**Надежда
Гончарова**
бизнес коуч

 **В чем сегодня, на ваш взгляд, суть лидерства?**

— Я бы сказала, что лидер — это человек, который четко знает, чего хочет и куда ему надо двигаться. Человек, за которым идут, он пользуется авторитетом, его мнению доверяют, ему доверяют! Лидер, в отличие от руководителя — статус неформальный. И лидеров — выбирают. Выбирают по велению души и зову сердца. Сегодня, когда так много неопределенности вокруг и внутри, лидер дает чувство опоры. Его стратегическое мышление, неординарное видение и уверенное движение дают устойчивость в наше непростое время. Лидер — человек, который умеет брать на себя ответственность, способен вести за собой. Это люди, знающие, как они

хотят жить и какой хотят видеть эту жизнь дальше.

*Марина Балашова

— Само понятие лидерской ответственности начинает достаточно сильно видоизменяться. Одно время руководитель должен был быть экспертом, знать, как надо. Сейчас это необязательно — может быть сильная экспертная команда. Этот вопрос заложен не конкретно в экспертизе, а в векторе видения того, как это может быть. Когда человек, как визионер, может видеть и создавать будущее вместе с командой, это сильно отличается от того, чтобы просто знать, как правильно, и директивно спускать это подчиненным. Ситуация, когда лидер, имея настолько большое эго, что подминает все под себя, позволяет достаточно легко нести бремя ответственности лишь в спокойное время. Смена нюансов, которая произошла, требует от лидера быть более мягким и более открытым ко внешним сигналам. Были исследования, согласно которым в мозгу лидера в какой-то момент начинает отмирать большое количество нейронных связей из-за того, что он привык все время “продавливать” идеи, перестал слышать обратную связь и развиваться. В настоящее время, когда ситуация быстро меняется, важнейшим качеством становится гибкость — услышать, что происходит, и

реагировать на среду. Иначе ресурсов двигаться просто не остается.

* Галина Вдовиченко

По моим наблюдениям, многие лидеры компаний замирают, потому что не знают, что будет дальше. Что сейчас происходит с лидерами?

— В чем сила лидерства сейчас? Если тащить за собой — это одни энергозатраты. Если создавать среду, при которой все сами идут, — это другое лидерство. Кто такой сильный лидер на данный момент — это очень хороший вопрос. Я помню, как шесть лет назад И. Хакамада говорила, что современный лидер должен быть мягким, нежным, ранимым для того, чтобы воспринимать эту среду. Все, что происходит внутри с личностью, напрямую начинает влиять на принятие решений, иногда их искажать. Плюс все организационные изменения, которые увеличивают нагрузку, плюс люди, которые приходят к руководителю — у них очень высокое эмоциональное и ценностное давление, что тоже отчасти мешает работать. От парализующего страха работа встает. Вот это тройное давление и рождает потребность в том, чтобы, наконец-то, более целостно реагировать на то, что происходит в мире.

* Галина Вдовиченко

Какие основные вызовы стоят перед вашими клиентами?

— Последние два года у собственников и руководителей, с которыми я работаю, были преимущественно запросы, как отойти от оперативного управления, про смыслы, стратегию, визионерство. А тут горизонт придвинулся, все встало с ног на голову, и нужно понять, что и как делать в этой ситуации. Только начали привыкать — новые изменения, и сейчас главная задача — выжить. У кого-то задача не просто выжить, а стать сильнее. Еще глубже пошли в смыслы: что мы делаем, куда идем, кто сейчас нужен команде, как она должна быть устроена. Важный вопрос: что сейчас будет работать — все-таки партнерство или жесткая иерархия? Последние пару месяцев появляется история про доверие — свой/чужой: в одном мы направлении идем или в разных, с кем партнерится, кому доверять, с кем дружить. Сейчас в связи с этим меня порадовала устойчивость лидеров, их способность быть над ситуацией и держать партнерскую позицию.

* Марина Балашова

— Собственники бизнеса решают смысловые вопросы: кто я и почему здесь оказался, потому что в этих координатах находится энергия, которая дает возможность вести команду

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

и компанию. Вопросы партнерства сейчас — это самая суть, и как правило, очень часто появляются вопросы по учредительскому составу. Есть еще одна интересная категория — сверхуспешный бизнес. Там целый спектр эмоций, потому что меняется окружение, это сказывается на ситуации в семье, меняется уровень ее достатка, и картинка начинает плыть. Люди, которые приходят от бизнеса,

личностные ценности, и есть бизнес-организующая ценность. Возникает вопрос: у нас одинаковые ценности или разные? И многим сейчас приходится на этот вопрос отвечать. А если представить кейс акционеров в разных долях, то представляете, какое напряжение может создаться?

***Галина Вдовиченко**

СОБСТВЕННИКИ БИЗНЕСА РЕШАЮТ СМЫСЛОВЫЕ ВОПРОСЫ

очень быстро решают операционные производственные вопросы, потому что умеют это делать, но в последнее время плохо справляются со смысловыми вопросами. И именно это оказалось слабым местом, и сейчас на это очень много запросов.

***Галина Вдовиченко**

 Я слышала, что на фоне всех последних событий в компаниях среди учредителей или топ-менеджмента просматривается идейно-ценностное расхождение?

— Это, собственно, человеческая особенность. Вся эта история неизбежно предполагает наличие двух полюсов. Конечно, это влияет, и встают вопросы партнерства. При этом есть

 От чего зависит психологическая устойчивость лидеров? Или ее уровень определяется российской действительностью?

— Мне кажется, что люди, которые еще совсем недавно были заняты поиском смысла, его нашли, и вот это и дало устойчивость для того, чтобы быть вообще. У них есть внутренняя опора независимо от того, что происходит вокруг. У тех, кто прошел в молодости 90-е, я вижу какой-то азарт: как мы сейчас с этим справимся. У кого-то упаднические настроения: мы строили-строили, думали, что можно расслабиться и пожить в собственное удовольствие, — а тут опять. И начинается поиск виноватых.

***Марина Балашова**



— В последнее время я вижу кейсы, где сильные руководители, особенно когда это накладывается на личное, например возраст 45–50 (переосмысление), могут не пройти смысловую трансформацию и “вылететь” из системы управления вообще. Можно много говорить, сколько кризисов прошли российские лидеры, особенно те, кто начинал в 90-е. 2008, 2014, 2020 годы — все это ситуации, когда ты не успеваешь отдохнуть, выстроить все бизнес-процессы под какую-то конкретную реальность и

И к нам, как к большому центру, где много профессиональных коучей, стало больше запросов, связанных с тем, чтобы составить портфолио, чтобы были коучи под любую задачу внутри компании, — нужна поддержка самого разного уровня. У крупных лидерских и обучающих проектов бюджеты встали, а вот коучинг, супервизии и поддержка для коучей — на это спрос растет.

***Галина Вдовиченко**

КОУЧИНГ НАЧИНАЕТ, КАК ВИРУС, РАСПРОСТРАНЯТЬСЯ ПО ВСЕМ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ, ПОТОМУ ЧТО ЭТО, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ, МЫШЛЕНИЕ

пожить в этом. Ты привык, что у тебя постоянно что-то начинает сыпаться, принимаются новые законы, которые напрямую влияют на предпринимательство, — и все по новой. Мне кажется, что влияет общее поле.

УП Если посмотреть на лидеров наемных или собственников, есть ли разница в поддержке, которая им нужна?

— Я вижу разницу в том, что у этих лидеров разный образ мышления. Наемный лидер умеет ворочать миллиардами, но он понимает, чем рискует — потерей работы, «парашюта». А собственник рискует всем, что у него есть. И это накладывает отпечаток. Одно время были такие истории: топ-менеджер думает, а не пора ли сделать собственный бизнес. Но что-то не выходит и не получается. И тут возникает вопрос: я миллиардами во-

***Галина Вдовиченко**

УП У вас сейчас в основном постоянные клиенты или приходят новые, кто еще не работал в таком формате?

— Приходит много новых, потому что руководителям нужна поддержка.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

рочал, почему же тут у меня не получается? И ключ к этому — каждый раз мы натыкались на образ мышления и уровень ответственности. Сейчас человек старается обрести стабильность на том месте, где он сейчас. Во всяком случае за последние два месяца я ни разу не столкнулась с тем, что кто-то куда-то побежал, если только это не какие-то ценностные нестыковки.

там, конечно, непростая параллельная история — история выбора, где и как ты окажешься. И он достаточно однозначный — как это будет выглядеть сейчас. Мы видим, как они справляются с этим вызовом и как его проходят. Есть закон, согласно которому вызов цивилизациям определяют внешние обстоятельства, и цивилизация растет за счет того, что дает на него ответ. Сейчас большой вызов, на который пока нет ответа. Нет такого мышле-

ЛЮДИ, КОТОРЫЕ ЕЩЕ СОВСЕМ НЕДАВНО БЫЛИ ЗАНЯТЫ ПОИСКОМ СМЫСЛА, ЕГО НАШЛИ, И ВОТ ЭТО И ДАЛО УСТОЙЧИВОСТЬ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ БЫТЬ ВООБЩЕ

***Марина Балашова**

— Я знаю многих людей, которые создали свой бизнес в кризис. У них уже есть предпринимательское мышление, они преодолели барьер страха, и у них уже очень мощное ценностное, смысловое ориентирование. Но вот сейчас у меня нет таких кейсов. Такое ощущение, что, как в фильме, все замерло. При этом очень бодро чувствуют себя производители, у них своя история. Специфически чувствуют себя лидеры помоложе, которые привыкли жить на весь мир, это IT-сфера, и

ния, которое работает с такими скоростями и с такой сложностью, потому что мы жили в более стабильном мире. Нет понимания, как удерживать ответственность, когда все меняется. И это сейчас то, что нужно всем. Этому нельзя научить на раз-два-три: например, провести лекцию на 1000 человек, и у всех все встанет на места. Оно работает только в индивидуальном формате через уникализацию того потенциала, который заложен в человеке.

***Галина Вдовиченко**

 **Какие качества и компетенции, на ваш взгляд, необходимо сейчас развивать руководителям?**

— Я бы сказала, что как никогда актуальна история с глобальным видением, умением смотреть за горизонт, создать культуру внутри команды. И мы наблюдаем, что первые руководители углубляются в смыслы, обращаются к так называемому культурному коду. Это не просто культура, это то, что отличает вот эту компанию, эту команду от других. Это единственное уникальное преимущество, которое невозможно повторить. Когда те же люди идут в другую компанию, совер-

лось, что выжил тот бизнес, где лучше всего была развита сервисная культура и партнерские взаимоотношения. А те компании, в которых не было ни открытости, ни культуры, ни клиентоориентированности, выжить не смогли. Те, кто держал теплую связь со всеми стейкхолдерами — от клиентов до международных партнеров, смогли договориться по рассрочкам, предупредить таким образом кассовые разрывы, сделать еще что-то. И это в российском поле казалось очень удивительным, но именно оно и позволяло устоять. И сейчас есть похожие всплески, потому что именно налаженные отношения,

ПОКА ВСЕ ДУМАЛИ, ПОЛЕЗЕН ИЛИ НЕТ КОУЧИНГ ИЛИ МЕНТОРИНГ, ОН УЖЕ ПРИШЕЛ, ОСВОИЛСЯ, ЖИВЕТ, И С НИМ ВСЕ ХОРОШО

шенно не факт, что они смогут сделать там что-то похожее. Можно владеть информацией, но атмосфера внутри — это нечто неповторимое, конечно. Распределенная ответственность, умение работать с командой, делегирование — вот эти компетенции я бы выделила.

***Марина Балашова**

— В 2015 году мы делали выборку по среднему бизнесу, и оказа-

дружба с партнерами, плотный контакт с клиентами помогают удержаться. Но это как раз и строится на культуре. Создать человеческий подход без внутреннего подхода невозможно. Его нельзя технически воспроизвести, его можно только прожить. Говорят, что корпоративную культуру определяет ритуалы. Но сколько раз ни пытались ввести какие-то ритуалы — они не приживаются.

***Галина Вдовиченко**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Какие бы вы дали советы по делегированию?**

— Делегировать, не тащить все на себе. Один из вопросов, которые мы часто задаем свои клиентам: ты как кто сейчас все это решаешь, делаешь? И если собственник говорит, например: я создатель, я организатор или я руководитель, — тогда что же ты тащишь это все? У людей должна быть осоз-

мья, дети — выйдите все за дверь. А что из этого делать можешь только ты и никто другой? На самом деле того, что сделать может только лидер, не так много. Его основная задача — поставить цель и организовать, чтобы все работало.[МБЗ]

***Марина Балашова**

У КРУПНЫХ ЛИДЕРСКИХ И ОБУЧАЮЩИХ ПРОЕКТОВ БЮДЖЕТЫ ВСТАЛИ, А ВОТ КОУЧИНГ, СУПЕРВИЗИИ И ПОДДЕРЖКА ДЛЯ КОУЧЕЙ – НА ЭТО СПРОС РАСТЕТ

нанность, что непосредственно они делают, за что отвечают. Я, как лидер, за что отвечаю? Давайте пойду и буду камни ворочать. И дальше что? Поэтому главный совет — делегировать. Понимать, подо что я освобождаю руки. Нередко бывает, что человек считает необходимым показать мне свой календарь: мол, видишь, какой он забитый. Я спрашиваю: если ты с утра встанешь и у тебя нет 150 сообщений — то все пропало и ты как будто никому не нужен? Этим больше страдают либо начинающие руководители, либо микробизнес. С приходом онлайн в нашу жизнь даже перерывов на передвижение нет. Он вот так нон-стопом весь день, и к вечеру ни петь, ни рисовать не может: какая се-

— Есть правило поведения в самолете: кислородную маску надевать сначала на себя, потом на ребенка. От того, что ты закрутишься, а потом ляжешь, никому лучше не будет: ни бизнес-процессам, ни людям, ни прибыли. Это путь в никуда. Поэтому делегирование начинается с того, что ты заботишься о себе: насколько тебя должно хватать, как ты распределяешься. Должно приниматься очень взвешенное решение, какой деятельностью заниматься. Оценка своих реальных человеко-часов и дает больше возможности допустить делегирование до своего сердца.

***Галина Вдовиченко**

УП Есть ли какие-то оперативные советы по делегированию?

— У меня очень простой совет: определить, в какой роли ты сейчас находишься в этом процессе. Если ты пожарный, тушишь пожары и смысл твоей жизни в этом — туши на здоровье. У твоих сотрудников всегда будут форс-мажоры, но ты не осознаешь, что это ты обеспечил. Если при этом ты руководитель — то какой именно ты руководитель? Если ты руководитель просто потому, что ты вырос из ведущего специалиста, то получается путаница ролей. Иногда осознания этого уже достаточно, чтобы каким-то образом изменить позицию.

тебе достаточно, а какие риски видишь? Полчаса на это потратить, и все — человек пойдет и будет работать. Я с удивлением обнаружила в одной компании: руководитель загружен по полной, а целый штат помощников сидит и непонятно чем занимается. Руководитель говорит, что это им долго объяснять, этого они вообще не поймут, это еще я сам не понял. Так пусть пойдут, поймут что и как надо — и тебе доложат, а ты будешь принимать свое управленческое решение — или вместе с ним принимайте решение — если он будет делать и отвечать за результат.

***Марина Балашова**

ПЕРВЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ УГЛУБЛЯЮТСЯ В СМЫСЛЫ, ОБРАЩАЮТСЯ К ТАК НАЗЫВАЕМОМУ КУЛЬТУРНОМУ КОДУ

***Галина Вдовиченко**

— Иногда руководители боятся, что «вот он сейчас наделает чего-нибудь, а отвечать-то потом мне». Подойди и спроси, что он и как он будет делать. И в этот момент он возьмет на себя ответственность. Моя задача, как руководителя — обозначить результат, который мне нужен. Познавать вопросы: как будешь делать, всего ли

УП Какое место в современном управлении занимают гибкие подходы: коучинг, менторинг и др.?

— У тех, кто познакомился с коучингом и менторингом, они очень быстро начинают занимать важное место и все больше и больше входят в культуру. Кто-то делает шаги в этом направлении интуитивно. И надо понимать, что при этом должна быть уместность. Если сейчас пожар, а мы начинаем за-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

давать вопросы, то все сгорит. И тут сразу видно лидеров – кто начинает организовывать весь процесс. Информационное поле в этой части сегодня широкое, и профессиональные коучи многое делают, рассказывая, что такое коучинг, показывая его в действии. Мне кажется, это здорово!

***Марина Балашова**

СЕЙЧАС БОЛЬШОЙ ВЫЗОВ, НА КОТОРЫЙ ПОКА НЕТ ОТВЕТА

— Коучинг начинает как вирус распространяться по всем бизнес-процессам, потому что это, в первую очередь, мышление. Происходит магия: сотрудник берется что-то делать и делает это хорошо. И не потому, что это ты, а потому что это он. И это снимает очень большую тяжесть, потому что одно дело — нести лидерскую ответственность, а другое — отвечать вообще за все. А здесь ответственность начинает распределяться, и вдруг у тебя возникает доверие к людям, потому что они могут сделать это ничуть не хуже, чем ты думал. И результаты появляются совершенно другие. Если ты не дашь другим возможности сделать это до конца, то получается, что все входит в круг твоих решений и остальные будут либо соответствовать, либо не

соответствовать. А здесь мир становится разноцветным, появляется куча решений, среди них наверняка есть более эффективные, и это вдохновляет. Такая облегченная модель приводит к возможности быстрее двигаться. Если внедрить эти вопросы — исследование задач, способы их решения — поставить их в нужные точки, появляется другая система управления. В каждой компании федерального зна-

чения есть внутренние коучи. Во всех крупных компаниях есть менторские программы. В среднем бизнесе, мне кажется, за половину перевалило. Пока все думали, полезен или нет коучинг или менторинг, он уже пришел, освоился, живет, и с ним все хорошо. В этих гибких методах, в организации, лидерстве создана культура как таковая. В предпринимательстве, малом бизнесе — не до конца, потому что там задача — поставить бизнес на ноги и удержать, так как в нынешних условиях любой принятый закон может тебя закрыть. В ситуации выживания это не так хорошо работает.

***Галина Вдовиченко**



В чем ваши сильные стороны вчера, сегодня и завтра? За что вас ценят клиенты?

— Судя по обратной связи моих клиентов, это как раз партнерская позиция, устойчивость. Еще речь идет о том, чтобы уметь слушать и слышать людей, чувствовать. И чутко откликаться на какие-то изменения. Чутко — я имею в виду, что не всегда надо откликаться. Иногда надо дать ему пространство — это его жизнь, его ответственность. Когда идет коучинговое обучение лидеров, получается более менторское взаимодействие — не как коуч, но в коучинговом подходе. Ты даешь возможность развиваться всей команде, и характер корпоративной культуры очень сильно меняется. Сотрудники команды снимают ролевою модель с руководителя, даже не обучаясь этим компетенциям. Начинает совершенно по-другому работать внутрикорпоративная коммуникация. И тут про все: и про делегирование, про партнерство внутри, про совместный поиск решений и т. д.

*Марина Балашова

— Клиенты говорят, что, насколько бы глубоко дело ни зашло, как бы сложно ни было, я вместе с ними прохожу любой уровень сложности, напряжения и т. д. То есть говорят про глубину, про партнерство, про твердость, которые не позво-

ляют клиенту соврать самим себе. В одной компании руководителями поставили CEO-2, которые до этого были руководителями средних подразделений. Им ничего не понятно: ресурсы ограничены, всю ситуацию с управлением нужно развернуть, смена стратегии длится уже несколько лет... В этой ситуации главный запрос был на лидерство, на то, как говорить с цехами на сложные темы, о сокращениях, как контакт держать. Причем здесь дело не в умении выступать публично, а именно во внутренней позиции. Разбирались такие вопросы: «Не могу уволить этого человека». — «Почему не можешь уволить?» — «Я на него как на человека смотрю». — «А ты сейчас как должен быть: как человек или лицо компании?» То есть начинаются вопросы ролей, внутренних ресурсов. Потом заказчик сказал, что вдохновляющее лидерство — это очень классно. А за этим стоит хорошая и плотная работа. И она была даже не с HR, а с вышестоящим прямым руководителем CEO-1, под которым была команда CEO-2. Он давал промежуточную обратную связь по тому, как с высоты своего понимания системы видел отклик и обратную связь команды. Это прекрасная возможность посмотреть и осознать реальные задачи, которые у тебя есть, и на реальных задачах собрать более плотную, глубокую, целостную и управленческую личность, проходя через вызовы и питаясь от них. Вот в этом, по моему



мнению, главное преимущество гибких подходов.

*Галина Вдовиченко

 **Какие программы для лидеров сейчас особо востребованы?**

— Менторство в бизнесе. На базовый курс коучинговых компетенций тоже очень много лидеров заходит, но у них нет задачи быть коучами как таковыми, поэтому они подбирают в том

поможет тебе. Ты хочешь сделать? Тогда нужно понять, как вообще это работает и как будет работать у тебя. Наставник — тот человек, у которого есть успешный опыт в какой-то области, он умеет это делать — что-то осознанно, что-то неосознанно. В этом случае происходит снятие успешной модели: сделай как я, и у тебя все будет получаться.

*Марина Балашова

В 2015 ГОДУ МЫ ДЕЛАЛИ ВЫБОРКУ ПО СРЕДНЕМУ БИЗНЕСУ, И ОКАЗАЛОСЬ, ЧТО ВЫЖИЛ ТОТ БИЗНЕС, ГДЕ ЛУЧШЕ ВСЕГО БЫЛА РАЗВИТА СЕРВИСНАЯ КУЛЬТУРА И ПАРТНЕРСКИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ

же менторстве либо в специализации. Менторство – это коучинговый формат взаимодействия наставника, коучинг плюс экспертиза. Для этого самому ментору нужно иметь определенный образ мышления: позволять человеку больше, чем можешь ты сам, отличаться, не копировать, а быть другим. То есть у меня это так работает, а у тебя может работать по-другому. То, что у меня не получается, не значит, что это невозможно. И то, что у меня работает, не факт, что

— Это точно ТОП-2 сегодня. Поскольку коучинг и менторство напрямую связаны с корпоративной культурой, все, кто в ней заинтересован, начинают создавать проекты. И по коучингу, и по менторству сейчас в каждой организации в том или ином виде эти проекты работают. Менторство в бизнесе начинало развиваться в 2016 году и за 5 лет дало неплохие результаты для рынка. Хотя нельзя сказать, что менторство — это что-то новое, скорее это подзабытое



старое. Менторские системы были и в Советском Союзе, и они всегда работали в цехах, потому что по-другому передача опыта не происходит. Поэтому заказов много, и выбор на рынке сейчас достаточно богатый и интересный.

* Галина Вдовиченко

 **Есть ли супервизия в бизнесе? И что это за формат?**

— Тут тоже история терминов, в которых можно запутаться. Например, приходит у нас заказ: нужна супервизия для внутреннего института коучей. Заходим туда, а там речь идет не о супервизии, а о менторинге, т. е. об обратной связи, разборе конкретных кейсов не с точки зрения личности коуча, а с точки зрения того, как он проявляет свои компетенции.

* Марина Балашова

— Шерил Купер, личность мирового масштаба в коучинговой супервизии, говорила, что они проводили супервизии для руководителей на базе кейсов, основанных на использовании коучингового подхода. Т. е. это связано с коммуникацией, с передачей ответственности. Таким образом они супервизируют для лидеров над-

видение, мета-видение процессов через фильтр коучингового подхода. Все остальное надо смотреть. Если супервизия дает возможность обработать эмоциональный материал, увидеть больше, посмотреть слепые пятна и т. д., то она имеет место быть. В разных странах она совершенно по-разному ассимилируется в организациях. Как это будет в российском пространстве и как супервизия применяется в лидерстве, мы сказать пока не можем.

* Галина Вдовиченко

— В свое время, до того как я познакомилась с коучингом, во время моей работы бизнес-консультантом, ко мне обращались как к бизнес-психологу. В связи с тем, что происходит в последнее время, есть запросы на то, чтобы выровнять эмоциональное состояние лидеров, команды. Эти задачи можно решать совершенно по-разному, но супервизия в коучинговом подходе вполне работает. Тут история чуть шире, чем просто коучинг, потому что человеку нужна более широкая поддержка. Но и больше чем просто поход к психологу, вернее – отличается от работы с психологом.

* Марина Балашова

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Есть ли что-то, чему вы научились у своих клиентов?**

— У меня каждый раз возникает ощущение, что все возможно. Каждый раз, когда заходишь с клиентом в процесс, видишь, как разворачиваются возможности — и ограничений этих возможностей нет. Личность на самом деле не ограничена рамками. И эта мета-мысль с каждым разом укрепляется.

*Галина Вдовиченко

— Мы каждый день учимся у клиентов. Все люди разные, и мне всегда очень интересно, как у другого человека оно работает. Лидеры — это те люди, у которых действительно нет

ограничений. И есть что-то такое, что позволяет им двигаться в самые несбыточные, казалось бы, вещи. Сказку они делают былью. Это дает мне внутреннюю уверенность, что все возможно. И мир от этого становится еще интереснее.

*Марина Балашова

Эксклюзивно для 

Справка:

Марина Балашова PCC ICF
Executive-коуч, профессиональный супервизор, ментор для собственников и руководителей, бизнес-консультант, предприниматель с 2000 года.
Автор и ведущая международных программ подготовки коучей.
Управляющий партнер ICP Centre

Галина Вдовиченко PCC ICF
Executive-коуч, профессиональный супервизор, ментор для предпринимателей с 2015 года.
Автор и ведущая международных программ подготовки коучей.
Управляющий партнер ICP Centre

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Комментарии ЮФ по теме «Беглецы».

В настоящее время возникла ситуация, при которой часть работников компании уезжают за пределы Российской Федерации. Компании могут нести убытки в связи с утратой ценного специалиста, в связи с чем возникает закономерный вопрос: что делать? На самом деле можно придумывать разные варианты и все они окажутся на практике нерабочими. Свобода труда является одним из конституционных принципов. Трудовое законодательство предусматривает ситуацию, когда при расторжении трудового договора выплачивается компенсация, данное исключение установлено ч.3 ст. 348.12 Трудового кодекса РФ. Данное исключение действует только для спортсменов и только в случае расторжения трудового договора по инициативе спортсмена или в результате его виновных действий.



Александр
Базыкин
«ГРАД»

На практике работодатели часто ставили вопрос о том, что они хотели бы иметь механизм удержания работников, в частности, возможность предусматривать положение о неконкуренции. В данном случае речь идёт о более жестком вопросе, а именно ответственности за расторжение трудового договора по инициативе работника. В данном случае речь не может идти даже о материальной ответственности. Удержание хорошего работника – это задача работодателя. Допускать мысль о том, что работодатель вправе будет требовать компенсаций при увольнении со стороны работника, по сути, допускать право работодателя ухудшать положения работника, поскольку последний вынужден будет работать несмотря ни на что.

Следует отметить, что определённым выходом из ситуации мог бы быть заключённый ученический договор. Но этот механизм редко используется и представить его в данной ситуации довольно тяжело.

Следует обратить внимание и на тот факт, что в данной ситуации речь идёт в основном о гражданско-правовых терминах: форс-мажор, убытки, что в очередной раз сви-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

детельствует о том, что работодатель отождествляет работника и исполнителя по договорам гражданско-правового характера. Если речь вести о таких договорах, то у заказчика услуг есть шансы получить определенную компенсацию. Но заключение гражданско-правового договора влечёт негативные для работодателя последствия в виде риска пере-квалификации договора в трудовой.

В данном случае можно посоветовать работодателям удерживать работника исключительно экономическими методами.

***Александр Базыкин,**
адвокат МКА «ГРАД»

GRAD LEGAL & FINANCIAL
ADVISORY SERVICES

 **Что компании смогут делать в правовом поле с теми своими ценными сотрудниками, которые уехали за рубеж в марте, ссылаясь на форс мажор?**

 ешение работодателя зависит от нескольких факторов:

- насколько ценным и незаменимым является сотрудник;
- имеет ли он возможность удаленной работы, и согласен ли с такой работой работодатель;
- имеется ли у работника уважительная причина, по которой он не возвращается в Россию.



Анна Иванова
BGP Litigation

Если ответ по всем пунктам отрицательный, то в первую очередь работодатель имеет право перестать выплачивать заработную плату работникам, поскольку они не выполняют трудовые обязанности по своей вине. Это предусмотрено ч. 3 ст. 155 ТК РФ. Не стоит забывать о том, что табели учета рабочего времени должны отражать отсутствие работника.

Вопрос с увольнением работника за прогул является спорным. Если у компании есть возможность связаться с таким работником, выяснить у него причины отсутствия и получить объяснения, то можно рискнуть и уволить его за прогул. Однако это маловероятно. Ни один сотрудник не хочет быть уволенным за прогул, поэтому будет



искать способы подтверждения уважительных обстоятельств своего отсутствия и предоставит, например, листок нетрудоспособности из ташкентской клиники. Такой документ вы не сможете проверить, но формально он будет подтверждать уважительную причину отсутствия.

В той связи, рекомендуется не суетиться и дождаться появления работника. Его отсутствие не создает компании дополнительной финансовой нагрузки: не выплачивается заработная плата, не перечисляются налоги, бумажная трудовая книжка много места не занимает.

Расстаться с работником по соглашению сторон, обменявшись бумажными документами, можно, если вы доверяете работнику. Если у вас есть основания полагать, что работник может повести себя недобросовестно, то мы рекомендуем потребовать, чтобы подпись работника на соглашении была удостоверена местным нотариусом, который проверит личность подписанта.

УИ Смогут ли взыскать с них убытки и потери?

— Здесь важно помнить о том, что с работника можно взыскать лишь прямой действительный ущерб. Например, у вас есть потенциальный клиент, с которым работник должен был заключить договор, не сделал этого и пропал. Вы

упустили клиента, но это не является прямым ущербом. За это работника наказать нельзя. Если же работник был обязан, например, доставить товар, но не сделал этого, а в договоре у вас прописана неустойка, которую вы уплатили клиенту, то такую сумму взыскать можно. Поскольку работник ваш исчез, то скорее всего добровольно вам ничего выплачивать не будет. В этом случае компании необходимо обратиться в суд, выиграть дело, получить решение суда и исполнительный лист.

Перед тем как подавать иск важно понимать не только перспективы дела, но и реальную возможность исполнить решение суда. Если вы знаете конкретного работника и понимаете, что взыскать с него нечего (нет денежных средств на счетах, нет другого регулярного дохода), то и смысла идти в суд нет. Вывод можно сделать следующий – с отсутствующего в стране работника взыскание материального ущерба является сложно реализуемой задачей.

*** Анна Иванова,**
Адвокат, Партнер, Руководитель
практики трудового права
BGP Litigation
bgplaw.com

BGP
LITIGATION



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

УИ Что компании смогут делать в правовом поле с теми своими ценными сотрудниками, которые уехали за рубеж в марте, ссылаясь на форс мажор?

В первую очередь нужно разобраться, что такое форс-мажорные обстоятельства. В трудовом кодексе нет понятия форс-мажор, но есть понятие непреодолимой силы и крайней необходимости (ст. 239 ТК РФ).

Непреодолимая сила – это чрезвычайные и непредотвратимые обстоятельства (пожары, наводнения, эпидемии, военные действия). Крайняя необходимость – это состояние, деятельность, в результате которой работник устраняет опасность, угрожающую интересам личности, государства, общественным интересам, работодателю, другим гражданам.

Для квалификации обстоятельств необходимо направить работнику письменный запрос с просьбой разъяснить, что именно стало поводом для его отъезда. Ответ позволит квалифицировать его действия и избежать дальнейших рисков.

Я придерживаюсь мнения, что события февраля-марта нельзя считать обстоятельствами непреодолимой силы или крайней необходимости для лиц, которые проживали на территории РФ, но всегда могут быть исключения (например, работник был вынужден уехать для вывоза с опасной территории близких).

Если вы пришли к выводу, что у работника отсутствовала уважительная причина, то существует несколько возможных вариантов развития событий.

Вариант 1. Продолжение дальнейшего сотрудничества.

Если вы хотите продолжить взаимодействие с работником и у вас есть возможность перевести его на дистанционный формат работы, то необходимо заключить дополнительное соглашение к трудовому договору.

Вариант 2. Расторжение трудовых отношений.

Отсутствие работника на рабочем месте без уважительных причин – это грубое нарушение трудовых обязанностей. Прогул является основанием для расторжения



Мария Самородова
«Юсконсалт»

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

трудового договора (пп. а, ч. 1, ст. 81 ТК РФ).

УП Смогут ли взыскать с них убытки и потери?

— Взыскать убытки будет возможно только с руководителя, а вот с рядового сотрудника – нет.

С работника нельзя взыскать потери из-за его отсутствия на рабочем месте. Если компания была вынуждена временно прекратить деятельность, понесла убытки и не получила доход, то материальное возмещение от работника вы не получите.

Но, с работника возможно взыскать ущерб.

Под ущербом понимается – реальное уменьшение наличного имущества работодателя или ухудшение состояния указанного имущества (в том числе находящегося у работодателя имущества третьих лиц, если он несет ответственность за сохранность этого имущества).

Если в результате отсутствия работника был причинен ущерб и этот ущерб можно было избежать при наличии работника на рабочем месте – обращайтесь в суд с иском к работнику.

Если же страну неожиданно покинул руководитель, то вы можете требовать возмещение причиненного вреда.

Ответственность директора шире, чем у простого работника. Именно бездействие руководителя может полностью заблокировать деятельность общества. У вас есть реальная возможность взыскать с такого лица убытки, но необходимо будет доказать причинно-следственную связь.

Какой основной вывод? Обязательно фиксируйте все действия, которые происходят. Задублируйте отсутствие работника, делайте запросы о причинах прогула, составляйте акты, которые могут подтвердить прогул и последствия невыхода на рабочее место, сохраняйте переписку. Ну и совет для всех – никогда не складывайте все яйца в одну корзину (не возлагайте все надежды и нагрузку на одно лицо, всегда должен быть запасной вариант).

***Мария Самородова,**

юрист компании

«Юсконсалт»

usconsult.group



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Форс-мажор – это юридическая концепция, в соответствии с которой сторона договора может избежать ответственности за неисполнение договора при наступлении определенных обстоятельств.

Если с работником заключен трудовой договор, то в соответствии с п.7 ст. 83 Трудового кодекса РФ, основанием для прекращения трудового договора по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон является наступление чрезвычайных обстоятельств, препятствующих продолжению трудовых отношений (военные действия, катастрофа, стихийное бедствие, крупная авария, эпидемия и другие чрезвычайные обстоятельства), только в том случае, если данное обстоятельство признано обстоятельством непреодолимой силы решением Правительства Российской Федерации или органа государственной власти соответствующего субъекта Российской Федерации. В иных случаях, расторжение трудового договора возможно лишь по общим основаниям, согласно соответствующим статьям Трудового кодекса РФ.

В случае, если с гражданином заключен договор гражданско-правового характера, то лицо, не исполнившее или ненадлежащим образом исполнившее обязательство при осуществлении предпринимательской деятель-

ности, несет ответственность, если не докажет, что надлежащее исполнение оказалось невозможным вследствие непреодолимой силы, то есть чрезвычайных и непредотвратимых при данных условиях обстоятельств.

В российском законодательстве нет понятия «форс-мажор», несмотря на широкое применение в договорах. Вместо него в статье 401 ГК РФ используется термин «непреодолимая сила»

Верховный Суд РФ, в Постановлении Пленума от 24.03.2016 N 7 «О применении судами некоторых положений Гражданского кодекса Российской Федерации об ответственности за нарушение обязательств» дал разъяснения, что для признания обстоятельства непреодолимой силой необходимо, чтобы оно носило чрезвычайный и непредотвратимый при данных условиях характер.

Как бы то ни было, в нынешних условиях, для признания самой военной операции обстоятельством, не позволившим стороне договора исполнить обязательства, необходимо будет доказать в суде, что здесь действительно есть причинно-следственная связь. Причем она должна быть очевидна.

Бремя доказывания того, что причиной нарушения стала именно новая геополитическая обстановка, возложе-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



но законом на сторону, нарушившую договор.

Если все же специальная военная операция в конкретных правоотношениях будет признана судом обстоятельством непреодолимой силы, законодательство предусматривает возможность не платить штрафные санкции (ст. 401 ГК РФ), прекратить обязательства невозможностью исполнения (ст. 416 ГК РФ), отказаться от договора (ст. 451 ГК РФ). В иных

случаях, сторонам самостоятельно в судебном порядке надлежит доказывать понесенные убытки, в связи с досрочным расторжением договора.

***Ольга Урсалова,**
юрист
HEADS Consulting



Организация, сопровождение
и согласование : А. Верещагина
top-personal2020
@mail.ru

Эксклюзивно для 

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**



СОБЕСЕДОВАНИЕ

СОБЕСЕДОВАНИЕ

Work
& Wolf

Наталья Менохова
**Без собеседования
пока вам не обойтись**

Немного компаний может похвастаться своевременным закрытием вакансий, причем сугубо профессиональными и замотивированными сотрудниками.

Эффективный сотрудник – это следствие внедренной в компании системы найма, где важны не только отдельные очевидные мероприятия (размещение вакансии и знакомство с руководителем), но главнейший промежуточный этап – собеседование, т. к. HR-блок в любой организационной схеме тесно связан с процессами всех подразделений.

Что точно не стоит делать – скатываться в крайности:

- брать только по тестам и анкетам: так называемая «оцифровка» будущего сотрудника, за которой часто кроется просто набор предварительных тестов по типу личности и психологическим особенностям. Во-первых, навыки компетенции так оценить нельзя, а, во-вторых, авторы даже самых популярных тестов не скрывают, что результаты – это состояние в моменте, моменте заполнения теста, а не гарантированная константа на всем пути трудовой деятельности;
- брать только тех, кто более всего хочет у вас работать даже за

самый скромный гонорар: очень сомнительный эксперимент даже при жесточайшем кадровом голоде, т. к. это прямая предпосылка набрать в коллектив серую массу, не обладающую даже основными навыками профессии.

Другими словами – прямых собеседований не избежать. Что здесь необходимо помнить – собеседование всегда преследует несколько целей. И это не только определение профессиональных компетенций, но и понимание нематериальной мотивации, особенностей характера и поведения (черты, которые новый сотрудник непременно привнесет в коллектив). **Для этого:**

1. Бессмысленно проводить формальный опрос. На распространенные стандартные вопросы будьте готовы услышать так называемые «социально-ожидаемые» ответы. При этом высок шанс, что лучше всего будет отвечать человек как раз-таки часто ищущий работу, натренированный в этом отношении.

Разбираем ситуации из практики кандидата, чтобы определить его опыт, уровень и компетенции – что именно он делал пошагово, что вело и не вело к результату, кто ставил задачи и каким образом он отчитывался и т. п.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Обязательно стоит обратить внимание доводил ли он до конца свои прошлые проекты, что было критериями успеха и измерял ли он их, что делал в случае неудачи (анализ ошибок и корректировка). Также здесь удобно проследить лидерские наклонности – приходилось ли ему даже неформально брать роль лидера в команде, чтобы решить возникшие проблемы.

компании Google в своей книге «Работа рулит» признался, что оригинальные ответы на экзотические вопросы впоследствии не коррелировали с успехами в должности.

2. Найти хорошего сотрудника надолго можно только правильно определив мотивацию.

ДОВОДИЛ ЛИ ОН ДО КОНЦА СВОИ ПРОШЛЫЕ ПРОЕКТЫ, ЧТО БЫЛО КРИТЕРИЯМИ УСПЕХА И ИЗМЕРЯЛ ЛИ ОН ИХ

Если общие компетенции соответствуют предъявляемым должности, разбираем практические примеры: или реальный из его практики, или моделируем нужную нам ситуацию, чтобы соискатель предложил алгоритм.

В блоке кейс-интервью важно проследить ход мысли, но делать это осознанно. Не стоит задавать вопросы только потому, что они в практике крупных корпораций. Известные в интернете от Apple, Yandex, Microsoft «головоломки» типа «Сколько окулистов в Сиэтле? Сколько тонн весит Вашингтонский Монумент? Сколько бензоколонок в Лос-Анджелесе? Сколько настройщиков роялей в Нью-Йорке?» - все должно иметь смысл. Даже бывший вице-президент по персоналу

Бесчисленное количество исследований подтверждает, что финансовая часть на 3-м месте относительно других факторов, побуждающих делать свою работу действительно хорошо и на длинной дистанции. Как правило, важно:

- сделать что-то значимое;
- сделать правильно (по совести);
- быть независимым, иметь выбор;
- развиваться и быть экспертом;
- быть лучшим;
- отличаться, чувствовать себя уникальным;

- быть частью социума / сообщества;
- быть близким и нужным;
- следовать правилам;
- заботиться о других;
- создавать, видеть продукт, который сам произвел.

3. Не допустить в команду «токсичных» – имеем в виду постоянно негативных, которым все и всегда не нравится, которые цепляются к другим сотрудникам и т. п.

Для наших клиентов мы часто выполняем роль внешнего HR Business Partner. И редкий коллектив обходится без уже существующих внутрикомандных проблем.

«Токсичные» сотрудники – одна из частых задач, которая приводит собственника в тупик – новый найм или перестановка внутри команды.

Понимая мотиватор конкретного человека еще на этапе собеседования можно говорить на языке персональных триггеров, что даст прочную базу к продуктивной и длительной совместной работе, а не просто торги по зарплате.

Недавний опрос в чате предпринимателей показал, что 8 из 10 «сильным» людям в период, когда они работали в найме, было критично важно работать с сильным лидером даже за меньшие деньги. Говоря о нематериальных аспектах – личность руководителя выходит на первый план. *«По большей части сотрудники уходят от начальников, а не из компаний» (Роберт Саммон).*

Пресекайте любые возможности конфликтному и всем недовольному человеку проникнуть в ваш бизнес – излишняя активность практически никогда не коррелирует с фактическими навыками и итоговой результативностью, а вреда на общий эмоциональный фон коллектива и производительность, очевидно, получите сполна.

Стоит только на собеседовании «копнуть» про бывших коллег и руководство – он с неподдельным удовольствием расскажет все слухи-сплетни-интриги и, конечно, как все было плохо и держалось только на нем. Это должно стать стоп-фактором для Вас.

4. «В нашем кетчупе настолько много помидоров, что он еле-еле вылезает»

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ет из бутылки» – заявил Хайнц, когда его очень густой, с трудом выковыривающийся из бутылки кетчуп не хотели покупать. Тогда он запустил рекламную кампанию с лозунгом и людьми, стучащими по донышкам этих бутылок.

Почему важно помнить про Хайнца с его кетчупом в разрезе собеседований?

1. У каждого продукта есть неотъемлемые от его бизнес-модели недостатки.

2. У каждого работодателя есть неотъемлемые от его стадии развития недостатки.

Часто неудобные нюансы скромно замалчиваются на собеседовании и при презентации компании. Но когда человек выходит на испытательный срок, зачастую именно эти «новости» становятся причиной скоростного расставания.

Очевидно, мы приходим к еще одной ключевой цели собеседования – изначально искать людей, которые осознанно хотят «стучать по донышку бутылки», не рассчитывая на какую-то иную жидкость. Говорите, как есть – про команду, ресурсы, планы развития и т. д. Так Вы увеличите свои шансы найти человека, которому изначально будет комфортно решать именно эти

сложности и работать именно в заданных обстоятельствах.

Что еще может повлиять на итоги собеседования, т. е. табу для собеседующего рекрутера:

- много закрытых вопросов, где кандидат с большой вероятностью просто ответит «да/нет»;

- изначально предвзятое мнение до начала знакомства (кто-то из коллег уже озвучил свое мнение: «он классный» или «он точно не наш»);

- попытка подыграть понравившемуся кандидату, подсказывая ответы (даже одобряющей реакцией).

Другими словами, обязанность собеседующего – держать общий фон нейтрально-положительным для спокойного раскрытия кандидатом своих качеств. В этой связи вспоминать про шокирующие, некогда популярные стресс-интервью в текущей реальности не имеет смысла.

Подготовка вопросов и интерпретация ответов кандидата заслуживают отдельного внимания. Сейчас много открытой информации на тему «как успешно пройти любое собеседование», также отдельные специалисты предлагают услуги по этому поводу, в т. ч. подготовку для прохождения в конкретную компанию. В этой связи



навыки HR по отбору и оценке, особенно на руководящие должности, как надежный щит для работодателя.

Какие аспекты будут здесь полезны:

- критично важные для конкретной позиции компетенции имеет смысл проверять тремя вопросами, которые должны идти не подряд;
- не принимать к ответу прилагательные. Распространенные «я ответственный, трудолюбивый и честный» можно расшифровывать только через факты трудовой биографии;
- необходимые личностные качества нужно точно понимать еще до начала собеседования, т. к. для определенных должностей требуются совершенно определенные черты – активность, инициативность, находчивость или, наоборот, усидчивость и внимательность. Наиболее простой способ выяснить это – понять, что мотивирует человека, что он делает легко и с удовольствием. Например: *«Какой этап продаж Вам нравится больше всего? Почему? А получается лучше всего какой?»* Или для определения стиля мышления, способности

оценить ситуацию – *«Как Вы определите при первой встрече перспективен ли клиент?»*»;

- в кейс-играх важно, чтобы кандидат с энтузиазмом относился к поискам ответа – обратите внимание на это.

Также именно на этапе собеседования начинается денежный торг. И иногда кандидат хитрит, говоря о том, что просто посматривает рынок и в целом еще не решил – в любом случае в голове у него есть цифры, задача рекрутера их вытащить: *«Ниже какой суммы Вы не стали бы рассматривать никакое предложение?»*

«Нас скоро всех заменят роботы». Вероятно, до рекрутеров они доберутся в последнюю очередь. Вот лишь пара примеров.

Одной из основ корректной интерпретации развернутых практических ответов является определение бездеятельных теоретиков – людей, имеющих исключительно академический подход к проблемам.

Они будут все время теоретизировать, подменяя результат своей работы непрактичными идеями, в то время как остальные должны будут компенсировать его блок работ, что станет обузой для всей компании.

Сложнее всего выявить «умных бездельников» из крупных компаний, где легко раствориться, переложив свои обязанности на трудолюбивых коллег.

Также ключевой задачей профессионального HR является способность выявить неочевидных кандидатов, которых работодатель в принципе не прогнозировал в шаблонном профиле на позицию.

Мы смотрим через призму личных качеств, которые помогут решить ключевую задачу должности, какие навыки критично необходимы, а что является формализмом. Если у человека нет точно соответствующего опыта, но он четко отвечает на вопросы: «Как будет действовать в 1-й рабочий день. Что ему поможет достичь целей 1-го месяца работы», то точно нужно искать возможность включить его в работу.

Особенно распространена практика «зеркальных» переходов, когда человек был, например, в отделе продаж и переходит в закупки и наоборот – т. е. заведомо есть не только четкое понимание функционала оппонента, но и практика отработки возражений, понимание принципов принятия решений. Поэтому, как правило, такие специалисты успешно реализуют себя. Практика показывает, что даже в сферах со сложными техническими продуктами или большой номенклатурой (запчасти для спецтехники, металлопрокат) но-

вички без опыта в нише отлично осваивали продуктивные знания и в течение 1-2 месяцев не уступали более опытным коллегам. Таким образом, Вам скорее будет достаточно требования – «опыт работы кандидата в B2B», нежели сужать это до отрасли.

Оценить вероятность «свой/чужой» на ключевые позиции иногда можно только усилием нескольких людей. В практике был опыт, когда финальное решение на ТОП-позицию принималось с участием сотрудника службы безопасности, владеющего методом профайлинга для анализа ранее записанного видео. Иногда только небрежливика при многократном просмотре видео может выдать «узкие» моменты реальных намерений кандидата.

Онлайн-собеседования и видео интервью – сегодня определяющий фактор подбора. Критерий эффективности видео-собеседования – за 20-30 минут Вы отфиксировали все ответы на заранее заготовленные вопросы, проанализировав которые (позже), есть понимание «мой/не мой».

Обычно в таком собеседовании мы задаём 9-12 основных вопросов, касающихся ключевых компетенций

кандидата, его настрой, способности к коммуникации и результативности на предыдущем месте. Таким образом, мы собираем новые, причём качественные данные, затратив сравнительно небольшие ресурсы (инструменты Skype, Zoom – на Ваш вкус).

В случае удалённой работы, видео – это вообще единственный релевантный инструмент. Главное, кто его использует и как интерпретирует результаты.

Будьте готовы тоже делать самопрезентацию (вакансии, компании, непосредственного руководителя) – принцип «сам себе режиссёр» работает в обе стороны. И без понимания собственной выгоды кандидат не будет идти на этот стрессовый шаг (видео – действительно для многих стресс). Не забывайте, что хорошие кандидаты тоже тщательно выбирают «место» (и в некоторых нишах на текущий момент 1 резюме на 3 вакансии). Выбирая людей за внешним контуром, Вам тоже придется сломать что-то стереотипное у себя в голове и научиться продавать.

Хороший кандидат и так попытается вытянуть из вас побольше информации – желательно его в этом опередить, чем сильно простимулируете его мотивацию ко всем этапам собеседований.

Видео, конечно, позволяет оценить и язык тела, и краткость, сфокусированность ответов. Как раз для проверки четкости один из вопросов можно сформулировать узко – например, «3 критерия выбора работодателя». И здесь кроме смысловой нагрузки в ответах обращаем внимание, что прозвучало именно 3 критерия (3 – это не 2 и не 4).

В рекрутинге масса инструментов и видео – один из них, где важно правильно интерпретировать результаты, ведь, как говорится «играть надо не любить, а уметь».

Какие еще выводы можно сделать после нескольких тысяч собеседований (чтобы сэкономить время нашим читателям):

- 90% успеха – это правильно определенная позиция кандидата. Я их разделяю так: хочет делать / думает, что хочет делать / уже делал / сможет повторить успех;
- чувство юмора действительно коррелирует с интеллектом. Стоит обратить на это внимание;
- любые знания и технологии устаревают чуть быстрее, чем стремительно. Стоит нанимать людей, способных быстро осваивать новое, а не великолепно владеющих старым;

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

- оцените непредвзято какие **hard-skills** Вам точно необходимы в будущем сотруднике, а чему Вы готовы обучить на месте, чтобы не сужать круг поиска;
- «не уверен – не обгоняй», перефразируя к нашей теме «не уверен – не нанимай». Всегда страшно упустить хорошего кандидата, но это лучше, чем нанять плохого, т. к. командообразование - одно из самых дорогостоящих для компании мероприятий (учитывая силы, время на адаптацию и потери, связанные с ошибками или быстрым уходом сотрудника);
- ответы на вопросы всегда записывайте для дальнейшего анализа. Никогда не принимайте сиюминутных решений, возьмите паузу до следующего дня, даже если кандидат беспрецедентно хорош;
- никогда-никогда не полагайтесь на субъективное мнение и сло-

ва. Максимум зафиксированных цифр и фактов должно в итоге получить подтверждение – бывшие коллеги и руководители, партнеры и контрагенты по кейсам – любая третья независимая сторона, способная подтвердить рассказанное кандидатом;

- исходите из того, что кандидат тоже понимает, что новая работа – это сложная последовательность компромиссов. Поэтому, если вы не договорились сразу, не означает невозможность сотрудничества в будущем.

***Наталья Менохова,**
Основатель агентства «**Work&Wolf**»
work-wolf.ru

Эксклюзивно для 



Организация, сопровождение
и согласование: А. Соснина

uprpers2022@mail.ru

За 30 секунд сейлз пытается впихнуть всю информацию – это неправильно...

Чтобы не упустить клиента, с первых секунд нужен индивидуальный подход, эмпатия и безупречное знание продукта. Без этого современные продажи не работают.

С экспертом беседовал гл.редактор 
А. Гончаров

 Ваши сейлзы продают по холодному?

У нас в ОкоCRM много клиентов, которые продают «вхолостую», по телефону. Мы системно анализируем работу сейлзов и видим у большинства сразу пул ошибок: от использования слов-паразитов, вроде «извините за беспокойство» и до монотонных монологов, когда менеджер в 30 секунд старается вложить всю презентацию. Естественно, собеседник к такому не готов, сделки не будет.

А еще менеджеры часто попадают не на того человека.

Вместо ЛПРа презентуют продукт техническому специалисту, который вежливо выслушает, а потом так же вежливо сообщит, что звонок не по адресу.



*Александр
Завьялов
ОкоCRM*

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

В целом сложно конкретно сказать, что не так — каждый отдел продаж косячит по-своему. И в этом, кажется, основная проблема: к работе продавцов нельзя относиться формально, нужен постоянный и системный анализ. Мало просто запустить колл-центр и обзванивать клиентов по базе — все звонки нужно анализировать. Сейчас у сервисов IP-телефонии есть такой функционал.

Например, наши партнеры из Телфина запустили речевую аналитику. ОкоCRM записывает звонки клиентам, а алгоритмы Телфина преобразуют аудиозапись в текст и оценивают по важным для компании метрикам. Руководитель получает отчет и видит, где работа сейлза проседает.

 Скрипты не работают — часто говорят эксперты. Миф или правда?

— Немного поправлю:

скрипты не работают у плохих сейлзов

Тут опять же проблема в подходе к холодным продажам. Человеку дают текст, а он тараторит в трубку пулеметом. В итоге на 100 звонков 0 продаж. Бизнес теряет время, деньги и лояльность потенциальных клиентов.

Чтобы скрипт работал, текст, тональность разговора и настрой сейлза

должны быть дружелюбными, нести пользу. Не «извините за беспокойство, мы хотели бы предложить...», а «знаем про вашу проблему, хотим помочь...». Плюс, продавец должен безупречно разбираться в продукте, уметь шутить и понимать настроение клиента. Если сейлз умеет наладить живое общение, он будет говорить естественно даже по скрипту.

Сам по себе скрипт — полезная штука. Он поможет продавцу не упустить важные детали. Скрипт хорош в правильных руках. Ну а без хороших продавцов не сработает даже безупречный текст.

 Компания StickPeek (см. УП 13) буквально взмыла вверх как лидер продаж фирменной одежды со стикерами без холодных звонков. Только статьи и поток входящих тёплых запросов. Как создают такую модель?

— Поймите, волшебной таблетки и единого рецепта не существует.

Чтобы создать такую модель, нужно грамотно подбирать и анализировать каналы продвижения. Если что-то не работает — отключайте канал и тестируйте новые идеи.



Например, чтобы нашим клиентам было проще работать с рекламой, мы запускаем в ОкоCRM модуль аналитики маркетинга. Алгоритмы в автоматическом режиме будут показывать, какие каналы продают лучше и как оптимизировать рекламный бюджет.

УП **АльфаСтрахование учит сейлзов и силами лучших сейлзов с супер доходами – их пример работает. Почему в 90% фирм не применяют этот прием?**

— А вот я об этом тоже говорю, очень интересный вопрос. Думаю, что цифра в 90% сильно занижена. По нашему опыту, обучать продавцов силами лучших менеджеров готовы только 2–3% компаний.

Тут тоже единого ответа нет. В одних компаниях проблема в управлении: руководители не хотят погружаться в проблемы отдела продаж и смотрят только на отчеты. У других вообще нет системы обучения: наняли человека, дали скрипт и давай, дорогой, делай продажи. У третьих нет на это ресурса: хороший коуч стоит дорого.

Если в компании нет своих «легенд», позвать их со стороны позволяют себе только крупные бизнесы. Вот как АльфаСтрахование. У остальных же только спикеры-ноунеймы и материалы из интернета.

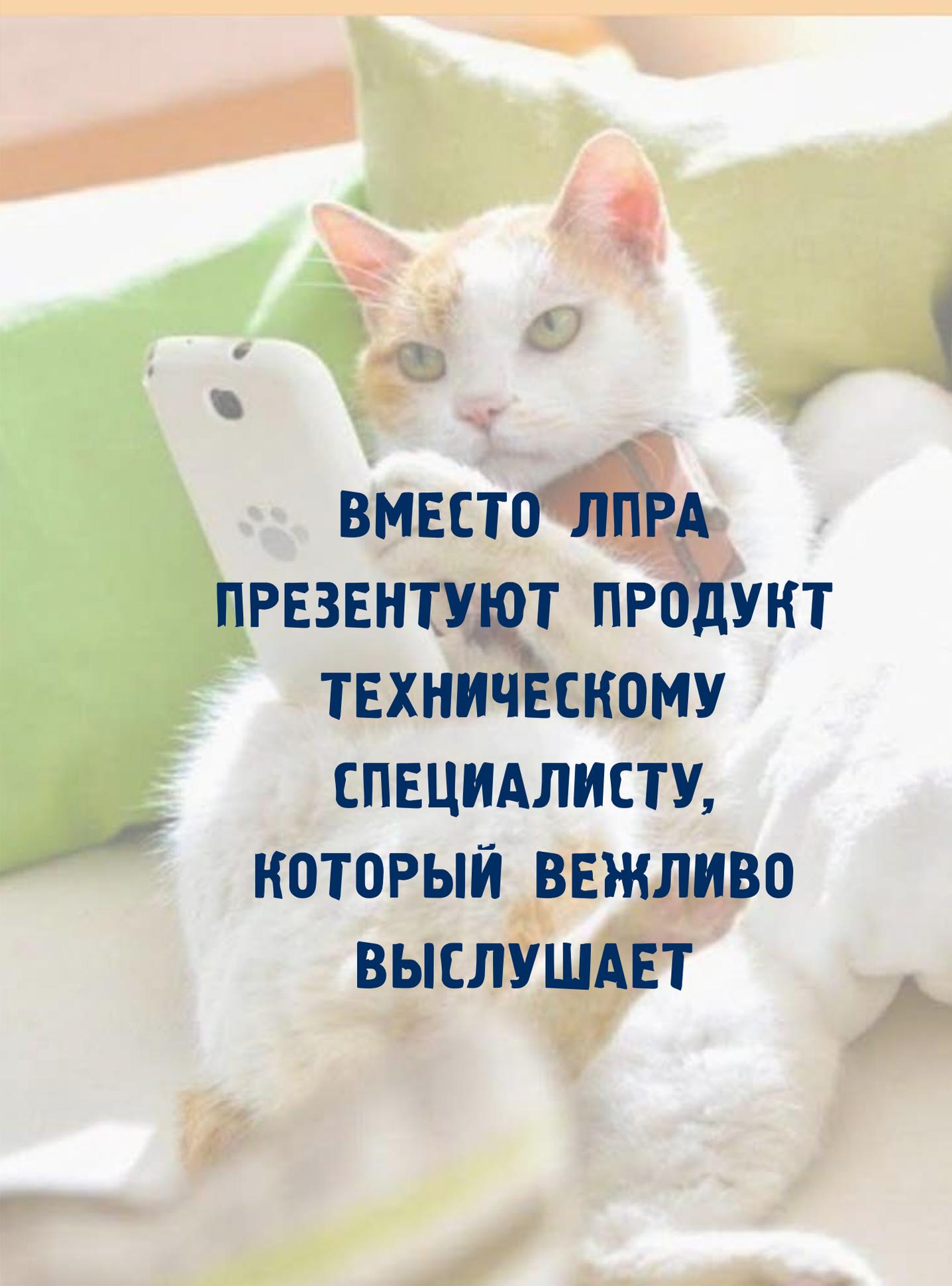
УП **Как отбирать таланты для выращивания сейлзов-героев?**

— Сам ищу ответ. Кажется, что больше важна целеустремленность и вовлеченность человека, готовность погружаться в продукт с головой и вникать в полезные тонкости. Для меня талант в этом. Мы развиваем ОкоCRM, это достаточно сложная система — ее могут продать только те, кто в ней разбираются. Если клиент задаст вопрос по узкой теме, а сейлз замешкается, сделки не будет. Поэтому мы ищем в первую очередь ребят с интеллектом и желанием учиться.

Резюме, рекомендации, грамоты и дипломы вузов для меня не важны. Чтобы увидеть навыки, на собеседовании делаем «тестовую продажу». Просим кандидата продать наш продукт по телефону. С отыгрышем по ролям, прохождением секретаря и завершением сделки. А потом вместе с кандидатом анализируем: что получилось, а что можно улучшить. Такой тест сразу покажет, насколько продавец хорош, умеет ли анализировать свою работу и делать выводы.

Если приходит несколько кандидатов, затеваем групповую игру-ассесмент. Сейлзы играют в продавцов и покупателей, заключают сделки, придумывают схемы. Такой тест вскрывает всю подноготную лучше полиграфа.





**ВМЕСТО ЛПРА
ПРЕЗЕНТУЮТ ПРОДУКТ
ТЕХНИЧЕСКОМУ
СПЕЦИАЛИСТУ,
КОТОРЫЙ ВЕЖЛИВО
ВЫСЛУШАЕТ**



УП Кому вы советуете систему продаж, а кому искать и растить «Уэйнов Гретцки»?

— Система продаж нужна всем, без вариантов. Можно найти настоящий самородок, натаскать человека и превратить его в легенду. А потом придут конкуренты и схантят его более высокой зарплатой. Хорошо, если менеджер просто уйдет. А если уведет с собой базу?

Мы советуем всегда делать ставку на систему. Если вдруг менеджер за-

ца. По нашим наблюдениям, клиенты с осторожностью относятся к новым сейлзам и гораздо охотнее общаются с теми, кого уже знают. Наличие базы по сделке сглаживает момент смены менеджера, но все равно не делает его идеальным. Поэтому каждый наш менеджер — персональный и ведет своих клиентов на всех этапах сотрудничества и по всем вопросам.

УП Какие новые и необычные методы, тренинги вы рекомендовали бы всем?

КАЖДЫЙ ОТДЕЛ ПРОДАЖ КОСЯЧИТ ПО-СВОЕМУ

болеет, уйдет в другую компанию или пропадет без вести, его всегда можно заменить другим человеком. Наш продукт делает этот процесс почти безболезненным. Мы храним всю историю взаимоотношений с клиентами в ОкоCRM. 10 минут работы с базой, и менеджер в деталях знает об этапе конкретной сделки, особенностях клиента и его предпочтениях.

УП Когда после продажи клиентов лучше передавать на сопровождение и допродажи другим менеджерам?

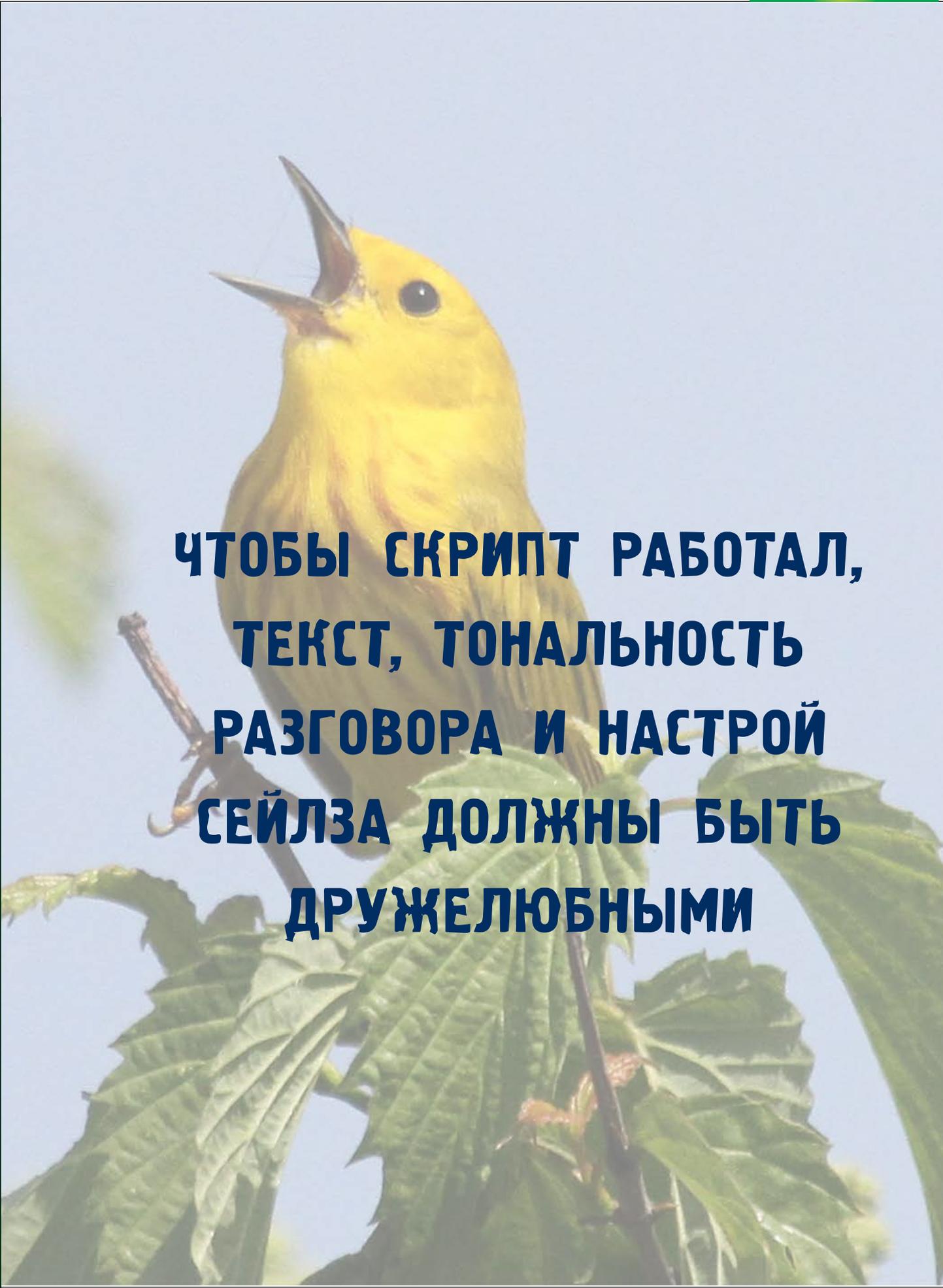
— А зачем передавать клиента другим менеджерам? Кажется, секрет правильного сопровождения и допродаж в дружбе покупателя и продав-

— В обучении сейлзов мы всегда делаем акцент на практике. Сухая теория и литература — это не про нас. Кажется, лучше всего заходят упражнения-имитации.

Мое любимое — «стул возражений». С помощью речевой аналитики делаем выборку из возражений, которые клиенты используют чаще всего. А затем стресс-тест: менеджер звонит нашему HR-ру и пытается продать CRM-систему. А тот сыпет возражениями. Задача менеджера — быстро сориентироваться, грамотно ответить и закрыть возражения без скрипта.

Мы стараемся быть дружелюбными, поэтому воспитываем у менеджеров





**ЧТОБЫ СКРИПТ РАБОТАЛ,
ТЕКСТ, ТОНАЛЬНОСТЬ
РАЗГОВОРА И НАСТРОЙ
СЕЙЛЗА ДОЛЖНЫ БЫТЬ
ДРУЖЕЛЮБНЫМИ**

эмпатию. Для этого ребята работают с психологом, проводим занятия раз-два в месяц. Обычно тренинги организуем в виде вебинаров — так дешевле и не нужно занимать целый день, достаточно часа.

Все наши сейлзы — молодые люди, миллениалы. У них воспитано клиповое мышление, поэтому в обучении мы используем методику Microlearning. Проще говоря, это разбивка образовательных материалов на короткие 20-минутные видео и простые заметки. Скажем, вместо 2-часового тренинга по продажам ребята смотрят 6 коротких роликов. Так им сильно проще усвоить информацию, и тут же заметен результат.

Второй важный момент — эмоциональное погружение и геймификация.

Ребятам гораздо интереснее учиться, если в тренинге есть тесты, игры и интересные практические задания. Я сам программист, поэтому упаковать в курс простенький квест для продавца — не проблема. Зато какой эффект! Ребята вовлекаются и учатся продажам в игровой форме, а грамотные приемы откладываются у них на подкорке.

*** Александр Завьялов,**
основатель и руководитель **ОкоCRM**

Эксклюзивно для 



Организация, сопровождение
и согласование: А. Соснина

uprpers2022@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**



STICKPEEK
CREATIVE YOU

СТИЛЬНАЯ ОДЕЖДА со сменными стикерами

Не зависьте от принтов на одежде, создавайте свое настроение сами, меняйте стикеры моментально!

[В каталог](#)



Корпоративная одежда и брендированные стикеры

Сделайте необычный подарок своим партнерам или удивите своих сотрудников новым корпоративным мерчем!

[Подробнее](#)



Без клея и без швов!

Вам не нужно будет приклеивать стикеры утюгом или пришивать на швейной машинке. Это похоже на застежку-липучку - прикладываете стикеры и снимаете его сколько вам угодно.

Но все же будьте поаккуратнее :)

Но на нашу одежду :)

Увы, мы еще не волшебники, а только учимся, поэтому крепить стикеры на липучке можно НЕ на все ткани.

Клейте их либо на грудь на нашей одежде, либо на зоны липучки у вас на одежде или аксессуарах.

НЕВЕРОЯТНАЯ СИЛА УМЕНИЯ СПРАВЛЯТЬСЯ С ПРОБЛЕМАМИ

глава №4



У вас есть власть над вашим разумом, не вне событий. Осознайте это, и вы обретете силу.

Римский император Марк Аврелий, Размышления

Ежедневно и ежечасно мы сталкиваемся с проблемами. Ваш лучший клиент угрожает уйти, если вы не снизите цену. Ваша лучшая сотрудница говорит, что уволится, если вы не дадите ей акции компании. Пандемия приводит к тому, что рынок рухнет на 30% за один месяц. Более крупный конкурент издевается и пытается вытеснить вас из бизнеса. Ваш ребенок ввязывается в драку в школе. Проблемы никогда не прекращаются.

Вы постоянно слышите, как люди говорят о ключах к успеху. Это, вероятно, самый распространенный вопрос в любительских подкастах, потому что он безопасен и прост. Вы услышите ответы, варьирующиеся от «правильно

выбирайте супруга» до «сосредоточьтесь на здоровье», «работайте усердно», «обретите веру» и множество других вещей.

Будут моменты, когда вы почувствуете, что мир подходит к концу. Любитель паникует, а гроссмейстер — нет.

Прежде чем что-то предпринять, он должен сначала «обработать» информацию о происходящем и сделать это, сохраняя спокойствие. Вот почему стоицизм так важен и так сложен, и вот почему мудрость Марка Аврелия и Сенеки выдержала испытание временем. Эмоции могут взять верх над каждым из нас и затуманить наши рассуждения. К сожалению, я неоднократно усваивал этот урок на собственном горьком опыте. Поэтому мой ответ о ключе к успеху для людей на всех уровнях бизнеса звучит так: **«Научитесь справляться с проблемами»**. В жизни всегда что-то происходит; ваша реакция зависит от того, как вы решите проблемы.



Большинство предпринимателей терпят неудачу не из-за несовершенной бизнес-модели или отказа инвестора. Их неудачи связаны с нежеланием расстаться с предвзятыми представлениями о работе и жизни. Они отказываются решать любые проблемы по мере их возникновения и делать необходимые выводы.

Некоторые говорят, что здравому смыслу нельзя научить. Я уверен, что ему *можно* научить и научиться — потому что, как только вы начнете мыслить более стратегически, принятие важных решений станет вашей второй натурой. Не так давно я был вспыльчивым генеральным директором с ужасным характером. В 2013 году попал в больницу из-за очередной панической атаки, — они повторялись ежедневно в течение полутора лет. Главной причиной панических атак была нерешительность! То, что не давало мне спать по ночам и заставляло мое сердце биться быстрее, не являлось рабочей нагрузкой, с которой я мог справляться. Проблема заключалась в том, что я никогда не переставал думать о проблемах. Я снова и снова прокручивал в голове каждое решение и каждый разговор. Это съедало меня заживо и вредило как моей деловой, так и личной жизни.

У меня не было душевного покоя, потому что я боялся принять **неправильное решение.**

Я знаю, каково это — работать по 18 часов в день и все равно чувствовать, что ты теряешь время впустую. Как и большинство из нас, в начале своей карьеры я гнался за определенностью и рассматривал каждую проблему так, будто она была строго черной или белой, имея лишь одно правильное решение. Если бы только я мог найти его! Это было в равной степени бесполезно и утомительно.

Если я смог научиться решать проблемы, то и вы тоже сможете. Я покажу вам, как разобраться с любой проблемой спокойно и эффективно, независимо от того, что поставлено на карту. Построение биз неса требует, чтобы вы преодолели множество препятствий. Проблемы неизбежны; вам лучше взять себя в руки и решить их. Для этого вы должны постоянно обрабатывать информацию.

1. Процессинг/обработка информации — это способность принимать эффективные решения на основе доступа к имеющейся информации с наибольшими шансами в вашу пользу.

2. Процессинг — это строгий ментальный анализ каждого трудного выбора, проблемы или возможности, с которыми вы сталкиваетесь.

3. Процессинг — это разыгрывание стратегий, обнаружение скрытых последствий и последовательная серия ходов для постоянного решения проблем.



Самая важная черта для эффективной обработки информации: принятие ответственности

Великие решатели проблем используют слово «Я» и видят свою роль в любой ситуации. Они задают такие вопросы: «Как я способствовал этому? Что я сделал для создания этой ситуации? Как мне совершенствоваться и лучше подготовиться к тому, чтобы справиться с чем-то подобным в будущем?» Плохие решатели проблем играют роль жертвы и обвиняют других и внешние события, вместо того чтобы увидеть собственный вклад в возникновение проблемы. Вы сразу догадаетесь, что столкнулись с плохим решателем, так как он никогда не использует слово «Я», а говорит следующее: «Все миллениалы ленивы. У этих детей нет трудовой этики. Из-за них страдает мой бизнес».

Опытные решатели заменяют местоимение «они» (или «вы», или «оно») словом «Я».

При столкновении с той же проблемой опытный решатель скажет: «Мне не удастся руководить миллениалами. Я должен научиться лучше понимать их, чтобы знать, что ими движет, и определить свои слепые зоны. Или мне нужно нанять людей другого поколения. В любом случае мне придётся решить эту проблему».

Посредственных людей отличает

от выдающихся степень глубины обработки информации. Большинство людей — решатели поверхностного уровня, но лучшие из лучших вникают во все гораздо глубже. Разница между гроссмейстером и любителем сводится к разнице между долгосрочным и краткосрочным мышлением. Решатели поверхностного уровня ищут быстрое решение. Они думают только на один ход вперед, и их цель — сделать так, чтобы проблема исчезла на данный момент.

Решатели глубокого уровня ищут причины под поверхностью. Они думают на несколько ходов вперед и планируют их последовательность, чтобы убедиться, что проблема не повторится.

Важно, чтобы вы видели, как большинство людей решают проблемы. Обвинение других и бегство — самые распространенные реакции, которые могут быть присущи и вам. Я понял. Мы все люди. Сверьтесь с перечнем, чтобы понять, какой выбор вы делаете.

Три подхода к решению проблемы

1. Искать того, кого можно **обвинить**. Гораздо проще представить проблему как внешнюю, чем урегулировать ее. Если вы не можете выделить конкретного человека, отправьте по электронной почте сообщения всем своим контактам, послав их к черту и



добавив ряд смайликов с поднятым средним пальцем.

2. Искать безопасное место, куда можно **сбежать**, и способ отвлечься. Проверьте инстаграм. Включите новости, кабельный спортивный канал или полистайте желтую прессу. Сделайте вид, что выполняете кучу задач одновременно, очистив свой почтовый ящик. А еще лучше — закругляйтесь и идите домой, в теплую постель.

3. Найти способ **действовать, взяв на себя ответственность**. Сделайте глубокий вдох и напомните себе, что именно такие моменты отличают победителей от проигравших.

Великие решатели не отказываются от своей роли

«Я виноват».

Этими двумя простыми словами постоянно пользуются все великие решатели. Победители также произносят такие фразы, как «Это моя ошибка» и «Нам некого винить, кроме самих себя».

Что делают жертвы? Винят программное обеспечение, рынок, товарищей по команде, клиентов, менеджеров. Они показывают пальцем на всех, кроме себя. И в результате продолжают совершать одни и те же ошибки и проигрывать.

Держу пари, вы знаете таких людей. Именно они говорят вам, что всегда

виноват кто-то другой. Это постоянная история жертв и бездонное море жалоб. Обвиняя других, они отвлекаются и не видят себя общим фактором всех взаимодействий. Автор и коуч по отношениям Марк Мэнсон сказал: «Я всегда говорю мужчинам, что, если каждая девушка, с которой они встречаются на свидании, нестабильная и сумасшедшая, это отражает их собственный уровень эмоциональной зрелости, их уверенность или неуверенность, их потребности».

Противопоставьте жертв победителям. Их легко отличить. Именно они берут на себя ответственность за проблемы.

Дети скажут: «Он сломался». Зрелые, ответственные взрослые говорят: «Я сломал его».

Джо Роган — прекрасный пример лидера, который ведет себя ответственно. Роган добился успеха в стендап-комедии, актерском мастерстве, боевых искусствах, комментируя UFC и ведя свой собственный подкаст. На мой взгляд, ключом к его успеху служит способность решать проблемы и брать на себя ответственность. Он не скрывает своих мнений и мыслей. Он просто говорит то, что думает, и при этом позволяет окружающим мельком взглянуть, как он подходит к проблемам.

В одном из своих подкастов он разглагольствовал о том, как парень, с которым он сотрудничал, продавая



кофе, использовал его платформу таким образом, который не устраивал Рогана. В его голосе слышалось разочарование. Вместо того чтобы обвинять другого парня, Роган взял ответственность на себя. Вместо того чтобы сказать, что он стал жертвой, он признал свою роль в случившемся. Его точные слова были: «Я, блин, купился. И теперь у нас есть проблема, которую мы позволили создать».

Он имел полное право злиться. Большинство людей сосредоточились бы на том, что сделал другой человек. Вместо того чтобы сказать, что его подставили (и, следовательно, он стал жертвой, которой воспользовались), Роган признал тот факт, что он купился (и стал соучастником создания проблемы). Если вы решаете проблемы и берете на себя ответственность, то перестаете обвинять других. Конечно, Роган начал злиться, но, обдумывая вопрос, он сказал: «Я чувствую себя плохо, потому что мне нравится этот парень, я даже не думаю, что он действовал преднамеренно». Другими словами, ему не потребовалось много времени, чтобы понять — его разочарование коренится в его собственных действиях.

Профессионал, занимающийся решением проблем в течение десятилетий, понимает, что никто ничего не сделает с человеком без его разрешения. Вместо того чтобы ожесточиться, успешные люди используют невзгоды

как рычаг, помогающий им стать лучше.

В данном случае Роган направил свое разочарование на то, чтобы избежать повторения ошибки. Пока большинство людей обвиняли кого-то другого в социальных сетях или угрожали судебным иском, Роган учился. Он сказал: «За последние три недели я, блин, прочитал о кофе больше, чем когда-либо хотел или думал, что мне придется прочитать».

Какие шаги нужно предпринять, если кто-то обвинил вас

1. Возьмите на себя ответственность за свою роль в том, что произошло.
2. Укажите конкретно, что вы сделали, чтобы создать проблему.
3. Направьте свое разочарование на улучшение и предотвращение проблем в будущем.

Таков выигрышный подход в действии — эффективный метод человека, который привык решать проблемы и использовать их для обучения и роста. Это не врожденный навык и не то, что можно освоить за одну ночь. Однако действовать таким образом определенно можно научиться...

... А также можно научить других. Если вы управляете людьми, вам необходимо выйти за границы собствен-



ных проблем. Вы должны передать навык урегулирования своим менеджерам и сотрудникам. Лучший способ — личный пример. Когда вы становитесь решателем глубокого уровня, то подаете пример, как справляться с проблемами. Это очень важно для масштабирования вашего бизнеса.

Я подчеркиваю, что решение проблем — самый важный навык, которым нужно овладеть, потому что вам придется заниматься этим несколько раз в день всю оставшуюся жизнь. Именно умение брать ответственность на себя, а не обвинять других, все изменит. Вы превратитесь из жертвы обстоятельств в человека, создающего свою собственную реальность.

Как справиться с кризисом

Я очень хочу взять на себя ответственность и осознать свою роль в том, что происходит. Вести себя как жертва противоположно поведению гроссмейстера. В то же время давайте признаем, что многое действительно происходит вне вашего контроля. Как мы узнали на примере пандемии, начавшейся в начале 2020 года, нам предстоит иметь дело с внешними силами, которые не имеют никакого отношения к нашему выбору.

Во многих вещах нет вашей вины.

Негативные события происходят, и они нам неподконтрольны.

10 типов кризисов

1. Здоровье.
2. Технология/Кибернетика.
3. Организационные.
4. Насилие.
5. Мечь со стороны бывшего сотрудника.
6. Клевета.
7. Финансовые (личные или рыночные изменения).
8. Черный лебедь.
9. Личные.
10. Природные.

У кризисов разная продолжительность. Одни длятся час, другие — квартал или даже год. Бизнес так же, как и фондовый рынок, не выносит неопределенности. Неизвестность порождает страх.

Когда случается кризис, ответственность лидера возрастает в десятки раз. Во время повышенной неопределенности слишком многие руководители совершают ошибку, замолкая. В отсутствие плана они чувствуют, что лучше ничего не говорить, чем высказаться невпопад.

Молчание во время кризиса — пример того, как сделать легкий выбор вместо эффективного. На самом деле, важность свободной и качественной коммуникации во время кризиса возрастает. Когда все сходит с ума, вы, действующий руководитель, должны быть тихой гаванью в бурном море.



Решительность, устойчивость и спокойное обсуждение вопросов особенно важны в такое время.

То, как вы реагируете, либо сокращает, либо продлевает кризис. Давайте оценим каждый кризис по шкале от 1 до 10.

Что продлевает или сокращает продолжительность кризиса:

1. Ваши стратегии.
2. Ваш уровень самообладания.
3. Ваше чрезмерное преувеличение кризиса: превращение 3 в 9.
4. Ваше преуменьшение кризиса: превращение 9 в 3.
5. Ваша способность видеть на пять ходов вперед.

Нет причин винить себя в несчастном случае или пандемии. Не вы создали кризис. Но именно *реакция* на него будет определять жизнь или смерть вашего бизнеса.

Обратитесь к математике и используйте формулу: инвестиции-время-отдача (ИВО)

Если вы думаете, что я немного переборщил, подчеркивая необходимость принятия ответственности, то признаю справедливость предъявленного обвинения. Решение проблем во многом связано с перспективой. Вместо того, чтобы винить внешние со-

бытия, вы должны перейти к восприятию себя как создателя и решателя проблем. Это едва ли можно назвать «мягким» навыком, и я не могу не подчеркнуть его крайнюю важность, как и важность того, что опытные решатели обладают и эмоциональными, и аналитическими инструментами. Теперь давайте задействуем аналитические мускулы.

Большинство проблем связано со временем и деньгами. Мы принимаем плохие решения, если не учитываем оба этих фактора. Любители сначала действуют, а только потом думают. Они принимают решения на основе эмоций, а затем рационально объясняют свою логику: «О, я не собираюсь тратить деньги на новых сотрудников прямо сейчас, когда все так плохо». Или могут сказать: «Новое программное обеспечение такое крутое! Мы должны установить его завтра же».

То, что вы слышите в подобных утверждениях, — это эмоции. Стоик посоветовал бы вам более взвешенный подход. Программное обеспечение может быть классным, но рассчитали ли вы, сколько времени потребуется, чтобы окупить затраты на него? Нашли ли вы время, чтобы выяснить истинную стоимость найма нового сотрудника (зарплата и льготы — только часть уравнения), а также ожидаемый рост дохода, который создаст этот человек?

Нельзя принимать решения, не проанализировав ситуацию должным об-



разом и не продумав свои действия на несколько ходов вперед. Я, наверное, миллион раз говорил своей команде про ИВО (инвестиции-время-отдача). Может быть, им надоело слушать, но они знают, как это ценно. Вот формула ИВО:

И	Инвестиции Сколько это будет стоить или сколько мы сэкономим?
В	Время Сколько времени это займет или сколько времени мы сэкономим?
О	Отдача Рассчитайте отдачу от денег и времени, затраченных на реализацию решения.

Прежде чем принять решение, начните с «правила трех», выдвинув три

различных предложения по урегулированию проблемы, каждое со своим ценником. Если люди не знают, как я работаю, они приходят ко мне с идеей и говорят: «Вот сколько это будет стоить». Тогда я прошу их представить еще две идеи. Наличие трех различных предложений помогает сократить расходы и дает вам возможность максимизировать ценность любого действия, которое вы предпринимаете. И не говорите, что у вас есть только один выход. Если вы так думаете, то скорее раздуете, чем сократите расходы.

Журнал



Отрывок из книги:

Патрик БетДэвид, Грег Динкин

**Пять ходов вперед:
от личного успеха к успеху
в бизнесе**



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

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



Артем Глебов
СНУКША

**Я рассматриваю
проблему как возможность**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

На мой взгляд, любая проблема или ситуация в компании принадлежит ее собственнику, поскольку спорные вопросы являются неотъемлемой частью его бизнеса.

Я рассматриваю проблему как ресурс, от которого не надо пытаться избавиться, это нерационально с точки зрения конкурентной борьбы. Таким образом, решая вопрос, мы делаем свою компанию лучше. Это можно сравнить с походом к стоматологу – очень не хочется, но зубы сами себя не вылечат.

Чуть сложнее обстоит дело с командой, поскольку бизнес им не принадлежит, а значит и проблема тоже. Поэтому с сотрудниками я применяю два аспекта:

1. Прагматичный аспект

Зарботная плата – это собственность сотрудника, и если трудности компании негативно влияют на его доход, то работник может помочь работодателю справиться с кризисом, повысить не только свой доход, но и уровень доверия как к профессионалу.

P.S.: работает при прозрачной мотивации

2. Психологический аспект

В сложные времена сотрудник может с новой силой поверить в себя и компанию или же, наоборот, потерять в полной неуверенности. В таких случаях руководитель должен сообщать команде о состоянии дел, прямо говорить о проблемах, стараться вовлечь в решение. Дальше сотрудники либо не выдерживают и уходят, либо преодолевают трудности вместе с командой и одновременно растут. При этом не надо отвергать себя, нужно быть профессионалом и командным игроком, и не спать, когда надо бежать. Тогда все будет хорошо.

Преодолевая препятствия, члены команды должны обязательно взаимодействовать друг с другом. Чтобы вовлечь коллектив в процесс решения проблемы, нужно «придумать» общее, совместное дело. У нас в СНУКСНА в этом случае хорошо работают съемки – именно там происходит эмоциональное сближение людей благодаря общему делу. Еще хорошо работают коллективные походы на производство. Ведь IT, креативщики, SMM, продавцы должны обязательно прикоснуться к швейной машине, тканям, изделиям. В таких мероприятиях сотрудник понимает, что он часть процесса – появляется сразу ответственность перед своими коллегами, а не перед компанией. Это действительно сплачивает и помогает добиться выполнения сотрудником своей части работы.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Конечно, здорово, если в каждой ситуации и в каждом отделе есть свой «движок», который пробуждает остальных. В малых компаниях эта роль всегда падает на основателя. Именно поэтому я до сих пор нахожусь в большей части процессов, особенно в межсезонье и подготовке к зимнему старту высоких продаж.

Принципы в работе с командой:

- Находить профессионалов и зачислять их под сферу деятельности бизнеса;
- Развивать начинающих специалистов, давая ресурсы и шансы показать себя;
- Быстро расставаться с теми, кто не использует шанс (2-3 попытки);
- Замечать «звездочек» и вкладываться в них;

- Не держать в себе, говорить как есть;
- Четко следовать культуре бренда;
- Стараться увидеть сообразных культуре и природе сотрудников;
- Часто, но далеко не всегда личностные характеристики важнее профессиональных качеств.

* Артем Глебов, основатель бренда одежды СНУКСНА

Эксклюзивно для 



Организация, сопровождение
и согласование: А. Чернова
[anna.chernova.pr.top.
personal@gmail.com](mailto:anna.chernova.pr.top.personal@gmail.com)

Важно, чтобы то, что транслируется вне, совпадало с реальностью

Для того, чтобы топ-менеджеры прониклись HR-брендом, необходимо, чтобы они участвовали в его создании, верили в него, активно вовлекались в проекты, могли вносить предложения и были услышаны

НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

*П*оявляются и новые инструменты управления производительностью: вовлеченность, вдохновение – сейчас неотъемлемая часть лидерства, возросла значимость инструментов обратной связи с сотрудниками.

В компании могут быть налажены рабочие процессы, открыты прекрасные карьерные возможности, может предоставляться щедрый соцпакет и царить дружественная атмосфера, но если об этом никому не известно, то это большая ошибка – не использовать такую прекрасную возможность рассказать о том, как компания работает со своими сотрудниками, как заботится, обучает и открывает горизонты для развития.

Это важно не только для потенциальных кандидатов, но и для партнёров, потенциальных клиентов, которые наблюдают и составляют свою цельную «картинку» об организации.

Любые блага, которые предлагает компания и корпоративную культуру важно правильно «упаковать» и транслировать как внутри организации, так и во внешней среде,



Ольга Липина
**Rights Business
Standard**



Создание комьюнити амбассадоров/адвокатов бренда.

иначе значительно снижается эффект от всех приложенных действий.

Компания, имеющая привлекательный HR-бренд, выигрывает в конкуренции за привлечение талантливых специалистов, ведь на рынке труда среди работодателей существует такая же конкуренция, как и среди товаров и услуг.

Компания с развитым брендом работодателя быстрее, дешевле и эффективнее закрывает вакансии, легче удерживает сотрудников, особенно это важно в период турбулентности, который мы переживаем сейчас.

Также сотрудники компании с сильным HR-брендом более лояльны, ведь и они сами являются частью него, им приятно работать в классной компании, и они транслируют это в мир как амбассадоры, «адвокаты бренда».

Таким образом, сначала вы вкладываетесь в свою репутацию и позиционирование, «работаете на зачётку», а в долгосрочной перспективе экономите

Когда сотрудник даже после ухода из компании рекомендует ее всем, сотрудничает, рекомендует клиентам в качестве партнера – бинго, к этому стоит стремиться.

Также хочу подчеркнуть, что, если использовать HR-бренд исключительно для создания привлекательной оболочки для соискателей, это действует только на первом этапе воронки, когда нужно привлечь людей на собеседование.

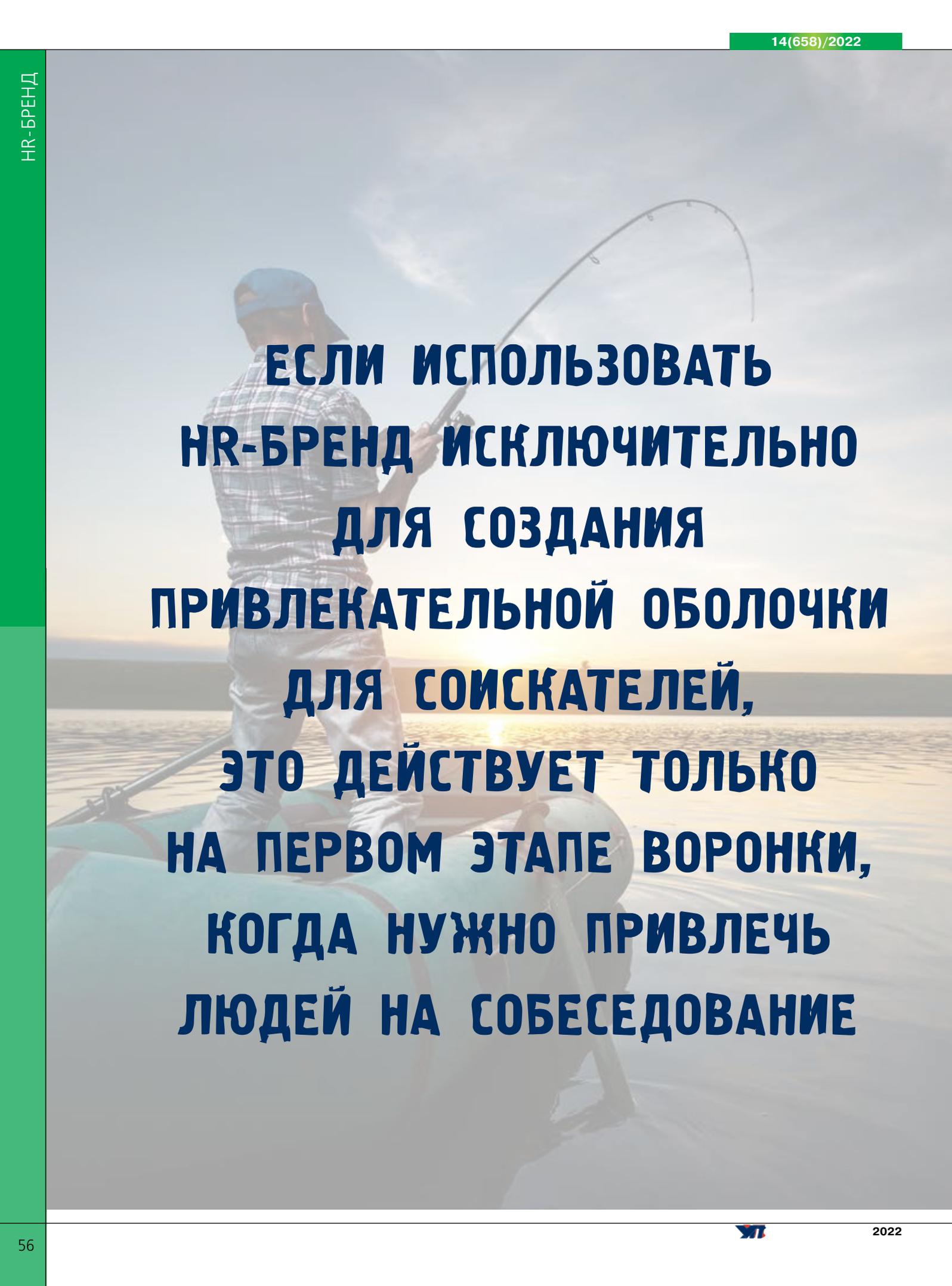
Если заложить в ценностное предложение работодателя то, чего нет на самом деле, человек сразу же это почувствует — на испытательном сроке уж точно. Его, кстати, проходит не только сотрудник, но и сама компания, так что, если сотрудник разочаруется, с высокой вероятностью он уйдёт и что еще хуже – будет рассказывать знакомым о том, с какой ложью столкнулся.

Важно, чтобы то, что транслируется вне, совпадало с реальностью.

Цена создания и поддержки бренда

время, деньги и более устойчивы как компания.

Сложно оценить стоимость всех работ сразу, кроме того, что-то даёт эффект сразу, из разряда «быстрых побед», а

A person wearing a blue cap and a plaid shirt is fishing on a boat. The fishing rod is bent, indicating a catch. The background shows a sunset over the water.

**ЕСЛИ ИСПОЛЬЗОВАТЬ
HR-БРЕНД ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО
ДЛЯ СОЗДАНИЯ
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОЙ ОБОЛОЧКИ
ДЛЯ СОИСКАТЕЛЕЙ,
ЭТО ДЕЙСТВУЕТ ТОЛЬКО
НА ПЕРВОМ ЭТАПЕ ВОРОНКИ,
КОГДА НУЖНО ПРИВЛЕЧЬ
ЛЮДЕЙ НА СОБЕСЕДОВАНИЕ**

Как защитить компанию от антиджоб сайтов, где много лжи от обиженных?

какие-то проекты будут долгосрочными, затратными или нет, но будут иметь большое влияние на бренд работодателя.

Нет единственно верной модели, так как существует много разных инструментов.

То, что можно точно оценить в плане затрат: корпоративный сайт, видео о компании, брендированная страница работодателя на hh.ru, разработка EVP, программ, направленных на благополучие сотрудников, создание корпоративных СМИ и т. д.

Такие вещи, как культура и возможности развития и реализации в компании уже сложно оцифровать, так как работа над ними в принципе не останавливается никогда, ведь бренд не статичен, он развивается.

При этом каждая компания может использовать свой набор инструментов и не всегда стоимость влияет на результат. Важно понять, какая ваша цель и кто целевая аудитория и опираться на это при создании плана развития HR-бренда. Многие вещи можно делать с минимальными затратами, это однозначно большая кропотливая и длительная работа, но это того стоит.

Здесь я бы разделила меры на превентивные (как этого избежать) и реактивные (когда негативный отзыв уже есть).

Я убеждена, что негативные отзывы пишут те, кто не был услышан или не имел возможности высказаться.

Поэтому предлагаю действовать превентивно: выстраивать коммуникацию в компании так, чтобы с негативом приходили к работодателю (HR, руководителю) – это очень важно.

Большую часть конфликтов можно решить, вовремя обсудив ситуацию. Второй важный инструмент: exit-интервью («выходное интервью») с увольняющимися сотрудниками. Это еще один шанс получить обратную связь и, если необходимо, снять негатив.

Что делать, если негативный отзыв уже разместили в интернете?

Определимся с тем, что нельзя делать ни при каких обстоятельствах: угрожать, обращаться к хакерам для удаления отзыва, это противозаконно и большой репутационный риск для компании.

Я предлагаю идти на диалог с обиженным сотрудником: постараться свя-



**НОВИЧКИ ВСЕГДА
ПОЗИТИВНО ВОСПРИНИМАЮТ
БРЕНДИРОВАННЫЕ
ПРИВЕТСТВЕННЫЕ ПОДАРКИ
(«WELCOMERACK»)
В ПЕРВЫЕ РАБОЧИЕ ДНИ
В РАМКАХ ПРОГРАММЫ
АДАПТАЦИИ**



заться с ним и обсудить ситуацию. В идеале прийти к разрешению конфликта и согласию сотрудника на правах автора удалить отзыв.

Также есть опция обращения в суд для рассмотрения дела о распространении сведений, не соответствующих действительности и порочащих деловую репутацию.

Фирменный стиль от одежды, авторучек до посуды

Фирменный стиль, мерч, повсеместное присутствие логотипа компании выстраивает дополнительный канал взаимодействия между брендом и его целевой аудиторией.

ПОДАРКИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПРАКТИЧНЫМИ, ПОЛЕЗНЫМИ ИЛИ ПРОСТО ПРИЯТНЫМИ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ, ВЫЗЫВАТЬ ПОЗИТИВНЫЕ ЧУВСТВА

Также это формирует у сотрудников чувство причастности к бренду компании и повышает их лояльность. Например, новички всегда позитивно воспринимают брендированные приветственные подарки («welcomerack») в первые рабочие дни в рамках программы адаптации. Обычно туда входит канцелярия с логотипом, образцы продукции, термокружки, зонты, ежедневники,

футболки и более креативные варианты. Это сразу приглашает нового сотрудника в культуру, демонстрирует отношение и важность нового члена команды для компании.

Корпоративные подарки к праздникам являются дополнительным способом повышения лояльности сотрудников без привлечения крупных дополнительных затрат.

К тому же сотрудники используют брендированную продукцию с удовольствием и вне работы — это «живая реклама» вашего бренда.

Важный момент — подарки должны быть практичными, полезными или просто приятными в использовании, вызывать позитивные чувства.

Есть еще вариант, который мало кто задействует, — подарки сотрудникам при увольнении. Набор подарков с символикой компании поможет оставить приятное послевкусие от сотрудниче-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ства и уж точно запомнится, о нём будут рассказывать даже не столько в контексте подарка, а о внимании работодателя к мелочам.

Любое бизнес-решение всегда решает конкретные задачи. И брендированная продукция может сыграть здесь важную роль. Стоит задать себе вопрос: какую задачу мы хотим решить брендированной продукцией? Ответ поможет принять решение.

HR-бренд должен отражать реальные ценности компании

Он должен быть близким и понятным сотрудникам, вызывать у них лояльное отношение.

На мой взгляд, директор и топ-менеджеры — это первые лидеры мнений и первые амбассадоры HR-бренда организации и им стоит уделять особое внимание поддержке бренда. Если топ-менеджеры игнорируют правила, возможно, что-то было сделано неверно на уровне разработки бренда или понимания целей и мотивации.

Для того, чтобы топ-менеджеры прониклись HR-брендом, необходимо, чтобы они участвовали в его создании, верили в него, активно вовлекались в проекты, могли вносить предложения и были услышаны. Бренд работодателя — это не то, что просто придумано в качестве рекламной кампании, это то, ка-

кие у компании цели, какие существуют ценности и принципы, какая культура и история.

Важно донести до менеджмента, какие задачи помогает решить сильный бренд работодателя и что в это понятие входит, что это не разовая акция, а целая система действий. Если сотрудник приходит в компанию и видит, что внешний имидж и обещания работодателя не поддерживаются, то воспринимает

выстроенный HR-бренд как пустые заявления, за которыми ничего не стоит и это несет для компании репутационные риски.

***Ольга Липина,**
Директор по управлению
персоналом компании
Rights Business Standard (RBS)

Эксклюзивно для 



Организация, сопровождение
и согласование: А. Соснина

uprpers2022@mail.ru

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

**Обзор книги
Роберта Айгера
"Умение предвидеть. Чему я
научился за 15 лет на посту
главы Walt Disney"**



«Нет ничего важнее, чем творческий процесс и результат. Самые высокие ставки всегда делаются на людей и их неповторимые идеи.»
Роберт Айгер в интервью журналу Time

Роберт Айгер рассказывает о том, что когда все складывается хуже некуда, мы должны смотреть на ситуацию не как на катастрофу, а как на возможность проявить свой талант. Нужно быть уверенными в том, что мы достаточно талантливы и находчивы, чтобы решить эти проблемы и придумать что-то сногшибательное прямо на ходу.

В 1985 году компания Capital Cities Communications купила гораздо более крупную корпорацию ABC. Эта новость среди сотрудников корпорации ABC произвела эффект разорвавшейся бомбы. Теперь владельцами крупной телевизионной сети стали Том Мерфи и Ден Берк, эти ребята были «мелкой



Вероника
Курилова
автор 

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



рыбешкой, слопавшей кита». Никто не понимал, что можно от них ожидать, как от собственников, но точно осознавали, что всего к чему привыкли, скорее всего лишатся.

Можно было услышать множество недовольных и ехидных отзывов со стороны топ-менеджеров ABC о примитивных затеях по формированию командного духа и доморощенных ценностях Тома и Дэна. Но в течение следующих нескольких лет именно эти избитые традиции помогли сформировать подлинный дух товарищества внутри компании. Они видели, что бизнес меняется, но многие сотрудники ABC просто не хотели замечать этих изменений. Бизнес становился менее прибыльным, а конкуренция, наоборот, более жесткой. Тома и Дэна нельзя было назвать простыми работягами с приземленными целями, которые ничего не понимают в телевидении. Это были пронцательные бизнесмены, которые чувствовали, куда дует ветер.

В качестве своего первого шага Том и Дэн объявили, что главой подразделения ABC Sports станет Денни Свонсон, сменивший с полдюжины директорских кресел на местных станциях в ABC. Роберт Айгер, автор книги, ожидал увидеть в качестве босса самого успешного руководителя спортивного телевидения всех времен. Вместо этого получил человека, который до этого никогда не занимался организаци-

ей вещания, и тем более спортивными программами. В действительности он начал думать, что для него здесь больше не осталось возможностей.

«В нашей карьере, как и в жизни, случаются переломные моменты, но часто они не слишком заметны или драматичны. Я не был уверен, что принял правильное решение. Наверное, действительно благоразумнее было остаться там, где я все хорошо знал. Но, кроме того, я не хотел уходить, повинуясь импульсу, из-за уязвленного самолюбия или из чувства превосходства...»

Том и Дэн были одними из самых искренних людей. Теми, кто предпочитал всегда оставаться самими собой. В них не было ни проявления высокомерия, ни раздутого эго, ни фальшивой искренности. Том и Дэн были всегда честны и прямолинейны со всеми, вне зависимости от того, с кем они говорили в этот момент. И эти принципы они старались сформировать в корпоративной культуре. Это были прирожденные бизнесмены.

Позже Уоррен Баффетт назвал их «возможно, величайшим управленческим дуэтом, какой когда-либо видел



или, возможно, когда-нибудь увидит мир».

Бизнес-стратегия Тома и Дэна была довольно проста, они не считали, что каждое ключевое решение должно приниматься исключительно ими или небольшой группой стратегов в штаб-квартире корпорации. Они нанимали умных, порядочных и трудолюбивых сотрудников и ставили этих людей на ответственные должности, обеспечив их поддержкой и предоставив им свободу в принятии решений, необходимую для выполнения работы. Они также очень щедро распоряжались своим временем, и к ним всегда можно было обратиться по любому вопросу. Благодаря этому руководители, работающие на них, всегда имели четкое представление о приоритетах, и это в свою очередь помогало им сосредоточиться на нужных вопросах.

Подлинная порядочность и профессионализм не являются взаимоисключающими явлениями. На самом деле истинная принципиальность – понимание самого себя и руководство действиями исходя из собственного четкого представления о том, что верно и неверно – мощное оружие. Они доверяли собственным инстинктам, относились к людям с уважением, и со временем компания переняла ценности, которыми они руководствовались. Сотрудники компании испытывали настоящую преданность этим людям.

В феврале 1988 года на освещении зимних олимпийских игр, начался сильный юго-западный теплый ветер, температура поднялась до 15 градусов. Снег и лед растаяли, соревнования за соревнованием отменялись, а те, которые проводились, камерам было трудно снимать из-за возникшего тумана. Каждое утро в течение следующих нескольких дней никто не понимал, что давать в эфир вечером. Это ситуация стала идеальным примером потребности в оптимизме.

Все складывалось хуже некуда, но Роберт Айгер смотрел на эту ситуацию не как на катастрофу, а как на головоломку, которую нужно было решить. Ему нужно было донести до своей команды, что все они достаточно талантливы и находчивы, чтобы решить эти проблемы и придумать что-то сногшибательное прямо на ходу.

Это стало напряженным временем, которое позволило, каждый день сталкиваясь со все новыми и новыми вызовами, зная, что единственный выход – оставаться предельно сосредоточенным и максимально излучать спокойствие, вселяя таким образом уверенность в окружающих людей.

Инстинкт на протяжении всей карьеры всегда заставляет говорить «да» любой возможности. Отчасти это является всего лишь разновидностью амбиций. Желание двигаться вперед,



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

учиться и достигать большего, не собираясь упускать ни единого шанса. Кроме того, это еще и возможность доказать себе, что способен разобратся в неизвестных темах.

Найдутся те, кто оценит способности больше, чем опыт, и поверит в то, что людей нужно ставить в такие ситуации, где они могли бы проявить себя с неизвестных для них сторон.

«Жизнь – это приключение. Если ты лишаешь себя приключений, значит, ты не живешь по-настоящему»

Это не означает, что опыт совсем не важен, но если поставить талантливых людей на должности, где те могли бы расти, даже если эта сфера была для них совершенно незнакомой, то у них все получится.

***Вероника Курилова,**
автор 

Эксклюзивно для 



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

Образование – это очень сложная конструкция и механизм передачи знаний

Известный эксперт делится своими наблюдениями в области образования и подготовки ценных специалистов для бизнеса.

Преподаватель высшей школы сегодня — это наёмный труженик...

Многие люди из этой среды идут к нам даже не за деньгами, а хотят поделиться своими знаниями...

Я считаю, что только в диалоге с преподавателем, в дискуссии, в анализе ключевых моментов, содержащихся в курсе, может что-то отложиться в голове...



Юрий Мосейкин



Аутентичная коммуникация

Практика
честного
и бережного
общения

Алексей Иванов Света Шедина

Авторы подкаста «Но вы держитесь»

под напряжением

уроки
лидерства
руководителя
General
Electric

Джефф Иммельт

Дональд Миллер

Автор книги «Метод StoryBrand», бестселлера
по версии The Wall Street Journal и Amazon

Воронки продаж по методу StoryBrand

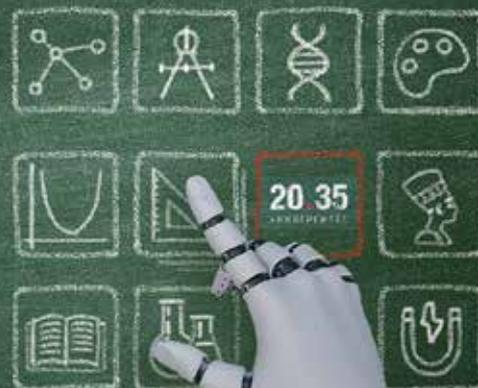
Пошаговое
руководство

альпина бизнес

Уэйн Холмс • Майя Балик • Чарльз Фейдел

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ОБРАЗОВАНИИ

Перспективы и проблемы
для преподавания и обучения



20 35
АВТОРИТЕТ

альпина PRO

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 4 (261)

АПРЕЛЬ 2022

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Урал-Пресс: 47489

Татьяна Кочанова

Обзор новаций Трудового Права и значимых судов

Анастасия Алексеевская

Увольнения по соглашению сторон в кризис — практика споров

Елена Клюева

Снижение гонораров в период санкций — советы компаниям. Как избежать трудовых споров

Евгений Золотопупов

Увольнение работника по собственному желанию в условиях заключенного с ним ученического договора

Татьяна Кочанова

Новые тенденции оценки доказательств судами по делам о трудовых правоотношениях

Ульяна Зеленая

Соцпакеты — как их корректировать в кризис

Ирина Володина, Андраник Авагян

В рамках «поддержки бизнеса» Сбер поднял тарифы в 10 раз