

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Верхний курс: по плану "Росгос" – 71852, 70555, 72835;

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 17
(661)

2022

Главная тема: **СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ**



Сергей Пронин

основатель социального
проекта "Про Людей и "упырей"

**Главная цель нашего проекта –
чтобы число настоящих Людей
росло в стране ежедневно!**

Партнёры УП



Ростелеком



ABTODOM



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Читайте в номере глубокое, жесткое и честное интервью Сергея Пронина.

Оно посвящено анализу социальной картины нашего общества и его взгляду на то, как это общество сделать лучше.

“Узкое горлышко, – метко отметил Г. Гаврилов (Roistat), – то, чем занимается почти каждый лидер: решает проблемы то с ФНС, то с персоналом, то с продажами...”

Александр Гончаров

Номер готовили:



Алена
Верещагина



Алия
Верисова



Полина
Гальченко



Александр
Гончаров



Надежда
Гончарова



Оксана
Дегнер



Александр
Жильцов



Дмитрий
Жирнов



Игорь
Жуковский



Павел
Кочетков



Анастасия
Кочетова



Кристина
Кузнецова



Вероника
Курилова



Оксана
Логвинова



Наталья
Понятова



Наталья
Риль



Ольга
Сагун



Анна
Соснина



Ольга
Филиппова



Анна
Чернова



Андрей
Чепайкин



Елена
Чечикова



Александр
Чечиков



Алена
Юрова

СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ



СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ

Трибуна Директора

Трибуна Директора



Трибуна Директора



Трибуна Директора

ПРОДАЖИ

Мы реформируем продажи

Крупные компании обращаются к нам, чтобы мы помогли разобраться, что не так с продажами и воронкой продаж и маркетингом.

С экспертом беседует гл. редактор **ИТ**
А. Гомарев

ИТ Помогает ли сила бренда продавать товар/услугу?

Х конечно. В крупных компаниях очень часто работают с параметрами силы бренда и силы предложения, не дорабатывая с продавцами, потому что идет поток лидов, сформированный хорошим брендом, маркетингом и предложением. Этот поток как-то обрабатывают, и он с какой-то конверсией становится деньгами.



ПРОДАЖИ

А средние и меньшие компании, как правило, такого преимущества не имеют.

ИТ Традиционные узкие места в продажах — в чем они?

— Это, как правило, система мотивации, которая не сильно сходится с задачами компании.

Пример из ритейла. Там очень часто мотивация и планирование руководителей и продавцов — это исполнение плана. Чтобы выполнить план продаж месяца, надо выполнять план каждого дня. А система учета показывает цифры только на следующий день. Например, сегодня пятное число. Выполнили ли план, я смогу увидеть только завтра утром. Пятное число уже прошло, шестого эта информация бессмысленна. Почему? Потому что мы вовремя не увидели чего-то. Шестого уже другие беды, решаем другие проблемы. И это системная проблема ритейла, пото-

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**ДЕНЬГИ ВНУТРИ.
КАК БЕССОЗНАТЕЛЬНЫЕ
УБЕЖДЕНИЯ ВЛИЯЮТ
НА НАШИ ОТНОШЕНИЯ
С ДЕНЬГАМИ**

глава №2



**БЕССОЗНАТЕЛЬНЫЕ УБЕЖДЕНИЯ
О ДЕНЬГАХ**

Один из мощных факторов, влияющих на нашу способность обращаться с деньгами, — это фактор бессознательных убеждений, воспринятых и усвоенных человеком в ходе его развития.

Такие «непереваренные» убеждения в неизменном виде переходят из внешнего мира во внутренний и называются интроектами. Интроекция заставляет ощущать пришедшие извне убеждения как нечто внутреннее, при этом «не переваривая», то есть никак не изменяя их, не приспособливая ни к реальной жизни, ни к индивидуальным потребностям человека.

Вот примеры некоторых бессознательных убеждений, влияющих на наше отношение к деньгам:

«Без воровства не станешь очень богатым».

«Чтобы зарабатывать больше, нужно рано вставать».

«Только работая на себя, можно получать большие деньги».

«Богатые — плохие парни, манипуляторы, капиталисты, буржуи».

«Честные люди живут от зарплаты до зарплаты».

«Визуализируй деньги, и все получится!»

«Женщина в семье не должна зарабатывать на жизнь. Добытчик в семье — мужчина».

«Не нужно просить повышения зарплаты у руководства, работа должна говорить сама за себя, обязательно заметят и оценят».

«Деньги — это лотерея, кому-то везет с хорошей работой, воз-

можностями родителей, связями, кому-то — нет».

«Надо иметь стабильную работу, только это гарантирует прочное финансовое положение».

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ

**Чтобы победить «упырей»
Людям нужно вывести их на свет**
Сергей Пронин, основатель социального проекта
«Про Людей и «упырей»

14

**Трибуна Директора
Каждый сотрудник достоин
адекватного руководителя**
Дмитрий Шестаков, Сайткрафт

19

**Трибуна Директора
Узкое горлышко – именно их и
должен расширять руководитель**
Герман Гаврилов, Roistat

33

**ПРОДАЖИ
Мы реформируем продажи**
Илья Ребров, «Sales up now»

37

**Трибуна Директора
Моя задача всегда состояла
в том, чтобы компания
могла работать без меня**
Михаил Колесников, BENZA,
«Пензаспецавтомаш»

47

**БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Владислав Чубаров
«Психология денег: Как зарабатывать
с удовольствием и тратить с умом.
Книга-практикум»**

55

**ПРЕЕМНИК
Лучше я максимально буду
в бизнесе и, пока меня в белых
тапочках не вынесут, буду им
руководить. Это большая ошибка**
Татьяна Гусева, «Сфера», Anserem

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 26.05.2022 г.
Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

Приглашаем директоров компаний поделиться
опытом управления: 7447273@bk.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№17
(661)

Издаётся с 1996 г. 2021 г.

Объединенная редакция

ИД



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

Официальный адрес
ТР@TOP-PERSONAL.RU



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

Сергей Пронин

основатель социального проекта
«Про Людей и «упырей»

**Чтобы победить «упырей»
Людям нужно вывести их на свет**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Социальный проект «Про Людей и упырей» – это ежедневные короткие заметки о Людях, на которых держится мир, и «упырях», сосущих кровь из страны и её граждан.

С экспертом беседовала О. Логвинова

Как возникла идея этого проекта?

Сколько я себя помню, начиная с раннего детства, для меня было само собой разумеющимся брать ответственность не только за себя и свои поступки, но и за других людей, которым была нужна моя помощь и поддержка. Сейчас я понимаю, что не всегда это было правильно. Например, когда я на контрольных решал задачи не только своего варианта, но еще и 3-4 других. Но, поскольку мне учеба давалась легко, я оказывал одноклассникам так называемую «медвежью услугу» – я старался помогать тем, у кого это не очень получалось.

Все последующие годы учебы и службы, сначала в Вооруженных Силах СССР, а затем в налоговой полиции России, я не изменял своим принципам, хотя порой мне это и выходило, как говорится, «боком». Дело в том, что с детства, а в юности и молодости особенно, я был ярко выраженным нонконформистом – принципиальным человеком, бескомпромиссным, требовательным к себе,

людям и жизни. Говоря словами поэта Павла Когана, «я с детства не любил овал, я с детства угол рисовал». Зато, когда встречаюсь сейчас с теми, с кем свела меня жизнь, мне нечего стыдиться, да и «камня за пазухой» я ни на кого никогда не держал.

И, конечно, мне уже давно стало понятно, что все люди, по крайней мере, в нашей стране, делятся на Людей с большой буквы, равнодушных людей и «упырей», которые живут за счет Людей. Особенно часто я убеждаюсь в этом в последние 6 лет, начиная с того дня, когда ко мне обратились мои земляки за помощью в ситуации, когда им пришлось в буквальном смысле выживать. Дело в том, что небольшой поселок в Ульяновской области, в котором я родился и вырос, и в котором прожили большую часть жизни мои родители, в 2015 году оказался никому не нужен: ни администрации всех уровней от главы поселка до губернатора области (теперь уже бывшего) Морозова С.И., ни депутатам всех уровней, начиная от местных и заканчивая заместителем председателя Областного Заксобрания по социальной политике Тихоновым И.А. (впоследствии при моем участии он

был осужден за хищение из бюджета денежных средств в особо крупном размере, выделенных для закупки лекарств для льготников). Как итог, отопление в многоквартирных домах поселка не включали до тех пор, пока на улице температура не упала до 20 градусов мороза.

Включившись вместе с инициативной группой местных жителей в борьбу за выживание поселка, мы буквально за полгода добились того, о чем люди безрезультатно просили у

ях с участием большого количества граждан. Я даже стал в 2016 году кандидатом в депутаты Государственной Думы VII созыва, чтобы использовать возможности, которые давал мне этот статус, для информирования о Людях, достойных того, чтобы о них рассказывали и на ТВ, и в печати, и, конечно, об «упырях», отравляющих им жизнь!

Например, о моей землячке Ирине Лысенковой, которая после гибели мужа в автокатастрофе стала инвали-

САМОЕ ЭФФЕКТИВНОЕ ОРУЖИЕ ПРОТИВ «УПЫРЕЙ» – ОГЛАСКА ИХ «КРОВОСОСАНИЯ», ПУБЛИЧНОЕ ОСВЕЩЕНИЕ ТВОРИМОГО ИМИ БЕСПРЕДЕЛА

власти предыдущие 10 лет – в поселок привезли, поставили и даже запустили газовую отопительную станцию (правда, для этого пришлось добиться освобождения от должности еще главы района, а затем и поселения)!

Тогда я очень четко понял: кто – Люди, кто – равнодушное «болото», а кто – «упыри», живущие за счет других. И еще понял, что самое эффективное оружие против «упырей» – огласка их «кровососания», публичное освещение творимого ими беспредела – в СМИ, социальных сетях, интернете, на массовых мероприяти-

дом 1 группы, но, преодолевая каждый день немыслимые физические и моральные испытания, одна смогла вырастить и воспитать двух детей. Сейчас ее сын уже сам стал папой, а дочери Даше предстоит в июне свадьба. И ведь нашлись же в этот страшно тяжелый момент ее жизни на ее «шею» сразу несколько «упырей»: виновник аварии, не заплативший большую часть средств, назначенных судом в пользу вдовы и ее несовершеннолетних детей, родственник покойного мужа, взявший взысканные деньги «в рост» и не возвращающий их уже многие годы. А еще целая группа (а на самом деле шайка) судебных приставов

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Управления ФССП по Ульяновской области, которые «не смогли» арестовать долю должника в уставном капитале хлебозавода его папаши – местного олигарха, а потом и вообще добились закрытия исполнительного производства, признав в суде должника «пропавшим без вести».

Подобных случаев, к сожалению, только на моей памяти десятки. Это и более 50 семей дольщиков, обманутых Управлением делами Президента России (!), и более миллиона рублей, украденных из Благотворительного Фонда преступной группой, организованной бывшим заместителем Директора Федеральной службы судебных приставов Муловым. А еще это «упыри» из руководства ФССП во главе с первым заместителем Главного судебного пристава РФ Помигаловой и начальником Управления ФССП по Пермскому краю Неведомским с «упырятами» рангом помельче, которые доводят до увольнения Людей из числа приставов, работающих порой по 80 (!) часов в неделю, да еще в помещении, где из пола торчит труба городского коллектора, а тараканы только что по головам приставов не бегают, только за то, что те пожаловались в Общественный совет при ФССП!

И во всех этих случаях, так же, как и в других, обращения к Президенту, в Парламент и в Правительство, а также в различные надзорные, контрольные, правоохранительные орга-

ны оказались безрезультатными, а, как я понимаю сейчас, большая часть из них была бессмысленна.

В народе говорится: «ворон ворону глаз не выколет», а значит и «упырь из упыря кровь не высосет»! Поэтому остается только одно – тащить этих «упырей» и «упырят» на свет из того сумрака, где они делают свои темные делишки. Так и возникла идея этого проекта.

В чем состоит предназначение и суть проекта?

— Смысл проекта в том, чтобы, во-первых, рассказать о настоящих Людях с большой буквы: честных, порядочных, ответственных, стойко преодолевающих трудности... Лично я таких встречал немало, и большинство из них простые, скромные люди, которые не стремятся выделиться. Среди них нет известных артистов, политиков, спортсменов и т. п., но именно на них, этих простых, честных, надежных Людях держится наш мир, а не на «звездах» экрана и стадиона. Наверное, и среди «звезд» есть тоже настоящие Люди, но, поскольку я знаком только со считанным числом «звезд», далеко идущих выводов делать не буду.

Мне очень бы хотелось, чтобы число настоящих Людей в нашей стране росло, в том числе за счет тех, кто пока

представляет собой т. н. «равнодушное болото».

димости ни учить, ни убеждать, и есть «упыри», которых уже бессмысленно

Сделать людей неравнодушными, чуткими, способными к состраданию, готовыми прийти на помощь нуждающимся в ней – это вторая цель проекта.

Ну а третья цель, понятно, это борьба с «упырями».

Я далек от мысли, что их можно «перековать» в настоящих Людей, но уверен, что нам вполне по силам лишить их возможности «сосать кровь», в том числе путем увольнения с удобных для «кровососания» постов и(или) отправки их подальше от общества в места, как говорится, «не столь отдаленные».

Понимаю, что работа эта непосильна для одного и даже группы людей, да и по времени она может растянуть-

перевоспитывать, целевой аудиторией проекта являются наши сограждане, которых часто именуют «болотом» из-за присущих им равнодушия, пассивности, социальной инфантильности. «Перетянуть на их сторону настоящих Людей, помочь им стать и в душе, и на деле Людьми с большой буквы, не дать возможности «упырям» пополнить свои «шабаши» за счет неопределившихся по жизни людей» – задача команды проекта.

УП Расскажите о команде, которая занимается проектом.

– Моя принципиальная позиция при реализации этого проекта – писать только о том, что я лично знаю и в чем абсолютно уверен

ся на годы, а может быть и на десятилетия. Но, как говорят, «глаза боятся, а руки делают». Поэтому – поехали!

УП Кто является целевой аудиторией Вашего проекта?

— Исходя из того, что есть настоящие Люди, которых уже нет необхо-

Поскольку моя жизненная позиция до сих пор осталась достаточно активной, я получаю много значимой для проекта информации из разнообразных источников: и как председатель региональной организации обманутых дольщиков строительства ЖК «Сенатор клуб», и как член Общественного совета при Федеральной службе судеб-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ных приставов, и как участник, член Правления и исполнительный директор Благотворительного Фонда «Кузнецкий мост», и как активный участник Ульяновского землячества в Москве, к тому же в недалеком прошлом помощник депутата Государственной Думы на общественных началах и ... просто как неравнодушный отзывчивый к чужим проблемам и бедам человек. В команду проекта входят также мои личные помощники, благодаря которым мои заметки оперативно набираются и размещаются в моем Телеграм-канале и социальных сетях.

И, безусловно, главными участниками этого проекта являются читатели моих заметок, которые своими «лай-

ками» и комментариями (порой очень критическими) подсказывают мне, куда дальше двигаться, какие темы более интересны читателям, а какие менее, какие проблемы они хотели бы обсудить в следующих выпусках.

Я надеюсь, что именно за счет увеличения числа моих читателей и их активности, число вовлеченных в проект (а, значит, членов его команды,) будет расти, а сам проект – развиваться.

УП Прошло полтора месяца после появления первых публикаций. Каковы первые итоги и выводы?

— Думаю, что для того, чтобы делать серьезные выводы, времени про-



ФОТО №1. ЧЛЕНЫ УЛЬЯНОВСКОГО ЗЕМЛЯЧЕСТВА В МОСКВЕ ВЫСАЖИВАЮТ НА СУББОТНИКЕ ДЕРЕВЬЯ В ПАМЯТЬ ГЕРОЕВ-УЛЬЯНОВЦЕВ ПОГИБШИХ В ХОДЕ СПЕЦИАЛЬНОЙ ВОЕННОЙ ОПЕРАЦИИ НА УКРАИНЕ

шло все же мало-вато, но, конечно, первые итоги можно подвести.

Я небольшой знаток в вопросе современных коммуникаций и поэтому был очень удивлен и озадачен тем, что общее количество просмотров моих заметок в социальных сетях, прежде всего на моей странице в «Одноклассниках», примерно в 10 раз превышает число просмотров в Телеграм-канале с многообещающим названием «Про Людей и упырей». Конечно, на продвижении проекта сказывается блокировка в России Фейсбука и Инстаграма, где у меня лично тоже много друзей, но здесь пока ничего поделать нельзя.

Еще я обратил внимание на то, что читатели чаще и активнее реагируют на позитивную информацию (видимо, негативной у каждого и так более, чем достаточно), а в «грустных» заметках больше отзываются на информацию о бездушном обращении с животными и меньше с людьми. И это все заставляет нас задуматься о структуре проекта и о том, в тех ли средствах массовой информации мы размещаемся.



ФОТО №2. ЭТОТ ДЕТСКИЙ СПОРТИВНЫЙ КОМПЛЕКС Я ПОДАРИЛ В ЭТОМ ГОДУ РЕАБИЛИТАЦИОННОМУ ЦЕНТРУ «ВОСХОЖДЕНИЕ» КОТОРЫЙ НАХОДИТСЯ НА МОЕЙ МАЛОЙ РОДИНЕ В УЛЬЯНОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Моя принципиальная позиция состоит в том, что этот проект исключительно социальный. Поэтому никаких инвестиций, кроме личного времени и сил, мы в него не вкладываем. Разумеется, и никакой финансовой выгоды от проекта не ожидаем по определению. При продвижении проекта мы опираемся на поддержку и помощь наших единомышленников и друзей, к числу которых, безусловно, относится журнал «Управление персоналом», с которым лично я сотрудничаю с момента его основания – уже более 20 лет.

Ну, а главный итог и вывод после первых полутора месяцев реализации проекта состоит в том, что проект состоялся, он интересен читателям. Доходит даже до того, что читатели, которые знают меня лично, в случаях задержек выхода новых заметок

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



спрашивают меня, когда будет продолжение, какие новые проблемы я собираюсь осветить, а также уточняют отдельные нюансы, поскольку заметки короткие, не более машинописной страницы. В общем, можно сказать, что проект, пошел в массы, хотя, конечно, хочется, чтобы он уже наконец «поехал».

УП Нужно ли сейчас в этой непростой политической и экономической обстановке критиковать власть?

— Во-первых, я критикую не власть, а «упырей» в ней. Кстати, «упырей» хватает везде: и в бизнесе, и в социальной сфере, и, как не парадоксально, даже в спорте и культуре...

Во-вторых, я считаю, что именно в нынешней ситуации эти критика наряду, конечно, с популяризацией настоящих Людей, как никогда важна для нашей страны. Ведь что мы имеем сегодня: настоящие Люди делают все зависящее от них для того, чтобы помочь стране в это нелегкое время, а стаи «упырей» в бизнесе, во власти, в культуре и т. п. фактически сформировали «пятую колонну», раскачивающую корабль под названием «Россия» изнутри.

А как иначе назвать т. н. «бизнесменов», которые без каких-либо иных причин кроме собственной жадности, подлости и глупости, взвинтили цены

на десятки процентов, а некоторые из особо «продвинутых» даже в разы! А руководители УДП РФ и его подведомственного учреждения ФГАУ «Оздоровительный комплекс «Десна» УДП РФ, которые, наплевав на решение суда, вступившее в законную силу более 2,5 лет назад, не вводят без всяких законных оснований в эксплуатацию жилые дома, в том числе и безвозмездно переданные государству, общей площадью более 20 тысяч кв. метров, которые построены уже более 8 лет назад?!

А прокуроров, полицейских и сотрудников Следственного Комитета России, которые годами упорно не замечают творящийся прямо на их глазах (бывший первый заместитель председателя Следственного комитета России, а ныне Генеральный прокурор Российской Федерации И. Краснов несколько лет жил на госдаче в этом самом «Оздоровительном комплексе «Десна») беспредел, когда «упыри» из властных структур и их пособники из «Мособлгаза» отключают отопление в жилых домах посреди зимы, притом, что каждый из правообладателей заплатил в «Мособлгаз» авансом по 30-50 тысяч рублей! Об этом знают «упыри» из Мэрии Москвы и префектуры по ТиНАО, и даже в аппарате Уполномоченного по правам человека в Российской Федерации Т.Н. Москальковой. Результат: не только отключили газ и не вернули деньги, но в апреле

в домах отключили еще и электричество.

В то время как Президент, Председатель Правительства, руководители обеих палат Парламента Российской Федерации предпринимают титаниче-

УП Пожелание читателям нашего журнала как автора проекта.

— Не стану оригинальным и просто напоследок повторю традиционное пожелание, звучащее в нашем проекте:

«Желаю Вашим читателям встретить по жизни как можно больше Людей и как можно меньше «упырей»!»

ские усилия, чтобы сплотить наш народ, помочь людям с наименьшими потерями преодолеть выпавшие на их долю временные, надеюсь, трудности, банды «упырей-мерзавцев», оккупавшиеся прежде всего в различных эшелонах исполнительной власти, работают на подрыв нашего единства, провоцируют социально-политические конфликты в обществе.

Выявлять «упырей» и «упыринные шайки», вскрывать их гнусную сущность и человеконенавистнические деяния, выводить их на «свет» или на «чистую воду» (это кому как нравится), пресекать в зародыше создаваемые и провоцируемые ими конфликты в нашем обществе – вот главная задача нашего проекта в текущий момент.

***Сергей Пронин,**
владелец и генеральный директор ООО «ТАРЕСС»,
председатель правления Региональной общественной организации соинвесторов жилого комплекса «Сенатор клуб»,
участник, член правления и исполнительный директор Благотворительного фонда «Кузнецкий мост»,
член Общественного совета при Федеральной службе судебных приставов

Эксклюзивно для



Организация, сопровождение
и согласование: О. Логвинова
oxanamirzoeva@gmail.com



Дмитрий Шестаков



**Каждый сотрудник достоин
адекватного руководителя**

Когда вся компания спланируется вокруг какой-то проблемы, здесь в первую очередь нужно винить не сотрудников, а задавать вопросы руководителю, насколько правильные он ставит цели перед сотрудниками, насколько он контролирует их. И тут очень важный момент – насколько правильно вы изначально набираете сотрудников. И получается, что та ситуация, в которой сейчас компания пребывает, во многом зависит от того, насколько правильных людей вы выбрали, насколько хорошо вы работали с их вовлеченностью.

С экспертом беседовал гл. редактор



А. Гончаров

На что Вы реально можете влиять на сотрудника, когда его наняли в компанию?

На то, что вы его научите и на его вовлечение. А все его остальные качества – это весь его предыдущий опыт. И, соответственно, влиять на то, чтобы сотрудники боролись за компанию, на ее цели как за свои, нужно еще на этапе найма.

А на этапе найма очень легко ошибиться

Люди часто приходят на работу уставшие, которые хотят отсидеться, и если вы таких наймете, то ничего не произойдет. И потом как ни пинай, все равно ситуация останется прежней, они так и будут ничего не делать.

Я считаю, что сейчас рынок персонала. Все считают себя богами и позволяют себе не прийти на собеседование. Это очень плохо. Люди классно нанимаются, когда идет двух- или трехэтапный отбор. Т. е. должно быть сложное собеседование, чтобы им хотелось попасть в компанию.

А на что они обращают внимание?

— На HR-бренд компании, насколько хороший сайт, насколько ценности соотносятся с их внутренними ценностями, как компания себя презентует.

Второе – это многоступенчатый отбор.

Третье – это программа адаптации. Часто происходит так, что сотрудник пришел в компанию, ну и как-то адаптируйся: одному его отдали, другому

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



его отдали, и если он выплывает – он плывет. А если не выплывает – так в том числе и теряются хорошие кадры.

Четвертое – каждый сотрудник достоин адекватного руководителя. И если у сотрудника нет регулярного менеджмента, мотивации, обучения – сотрудник будет потухать.

Здесь нет одной волшебной таблетки, я вижу решение проблемы в комплексе найма правильных людей.

УП По каким критериям приглашаете сотрудников в компанию? Что у них спрашиваете?

— Первое, что мне нужно у них проверить – это их предыдущий опыт. Этот опыт подскажет, насколько хорошо этот сотрудник будет работать у вас в компании. Глупо надеяться, что он выдаст классный результат, если на предыдущем месте работы у него

Второе – обязательно дать ему какое-то тестовое задание. Очень многие кандидаты просто не берутся их делать, потому что они считают их сложными, не хотят тратить на это время. Вы тем самым сразу отсекаете лентяев и остаются люди, которые хотят работать.

Третье – нужно обратить внимание на его саморазвитие. Т. е. читает ли он книги, форумы, как вообще он саморазвивается именно в вашей профессии. Но если это линейный сотрудник, то возможно, что самообучение ему и не требуется.

И вот эти три правила позволяют нам набирать, действительно, неплохую команду.

УП Вы кого берете: тех, кто хочет больше денег получить; тех, кому интересна работа, или тех, кто обучается и идет на ваш HR-бренд?

— Берем тех, кому важно почему-то научиться, кому важен карьерный рост и интересные задачи, проекты

были плохие результаты. И здесь важно проверять предыдущих работодателей, спрашивать рекомендательные письма, брать обратную связь. Если сотрудник не готов это предоставить, то всё.

Здесь немаловажную роль играет адекватный руководитель, потому что с сотрудниками нужно строить именно партнерские отношения. И важно регулярно давать правильную обратную связь. И тогда все будет нормально.

УП У нас как-то работал специалист, он не общался с сотрудниками, работал он часа два, а потом весь день курил, общался по телефону. Он наладил нам работу, но однажды пришли не его сотрудники, а все ветераны из иных отделов и попросили его уволить, обосновав это тем, что он неприятный, он ни с кем не общается и т. д. Что бы Вы сделали на моем месте?

— Я бы точно не разрушал текущую корпоративную культуру. Но при этом такого ценного кадра тоже нельзя те-

— Понятно, что компания будет уга- сать. Я уже проходил этот негативный опыт. Я постепенно распустил всех со- трудников: заменил один отдел, там дела пошли хорошо, потом принялся за другой отел. И это дало свои пло- ды.

Самая большая проблема при такой смене – делать это нужно максималь- но быстро, потому что новые хорошие сотрудники сталкиваются с токсичной средой.

Я БЫ «БРОСИЛ» ЕГО НА ОТКРЫТИЕ КАКОГО-ТО НОВОГО НАПРАВЛЕНИЯ – ТЫ ТУТ СВОИ ЗАДАЧИ ВЫПОЛНИЛ, ВОТ ТЕБЕ НОВАЯ ЦЕЛЬ

рять. Его же можно и дистанцировать от команды.

Я бы «бросил» его на открытие какого-то нового направления – ты тут свои задачи выполнил, вот тебе новая цель. Я бы сделал именно так. Потому что вы этим и команду сохраняете, вы сохраняете ценного человека, вы дае- те ему новую цель, понятно, что и хо- рошую зарплату, и бонусы.

УП Может ли такое быть, что в вашей компании всем наплевать на проблему и только Вы ее решаете? Что тогда будет с компанией?

УП Что является Вашей главной задачей – решать проблемы «узкого горлышка» или что-то другое?

— Нужно по максимум выйти из опе- рационного контура, чтобы не решать именно операционные задачи. Но это не означает, что нужно выйти из ком- пании. Если есть какая-то просадка или большая проблема, то именно собственник должен идти и прорубать окно в Европу. Потому что я сам про- бовал дистанцироваться – вот у меня есть люди, руководители, они должны что-то с этим сделать. Но у них может не получаться. Но потом я понял, что

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

нужно просто вместе с ними брать лопату и копать, показывая им направление.

 Джобс в своей книге пишет, что когда он стал миллионером, то подарил акции компании всем своим сотрудникам, кто с ним работал практически круглосуточно. Но не дал акции одному очень важному сотруднику, который работал сдельно. Вы бы дали акции этому человеку или нет?

— Тут, наверно, вопрос был в отношении. Т. е. он не дал ему акции не потому, что у него были какие-то результаты плохие, Джобса волновало отношение. И он давал акции тем людям, с которыми у него отклик идет. Похоже, что с этим сотрудником он внутри себя этого не чувствовал и поэтому акции и не дал.

И когда мне задали похожий вопрос – с кем я пойду и в огонь, и в воду – я перечислил несколько сотрудников. И я сам для себя ответил, кому можно «давать акции». И я думаю, что и Стив Джобс для себя нашел такой ответ. И поэтому, если ты понимаешь, что этот человек не пойдет с тобой до конца, то акции я бы не дал.

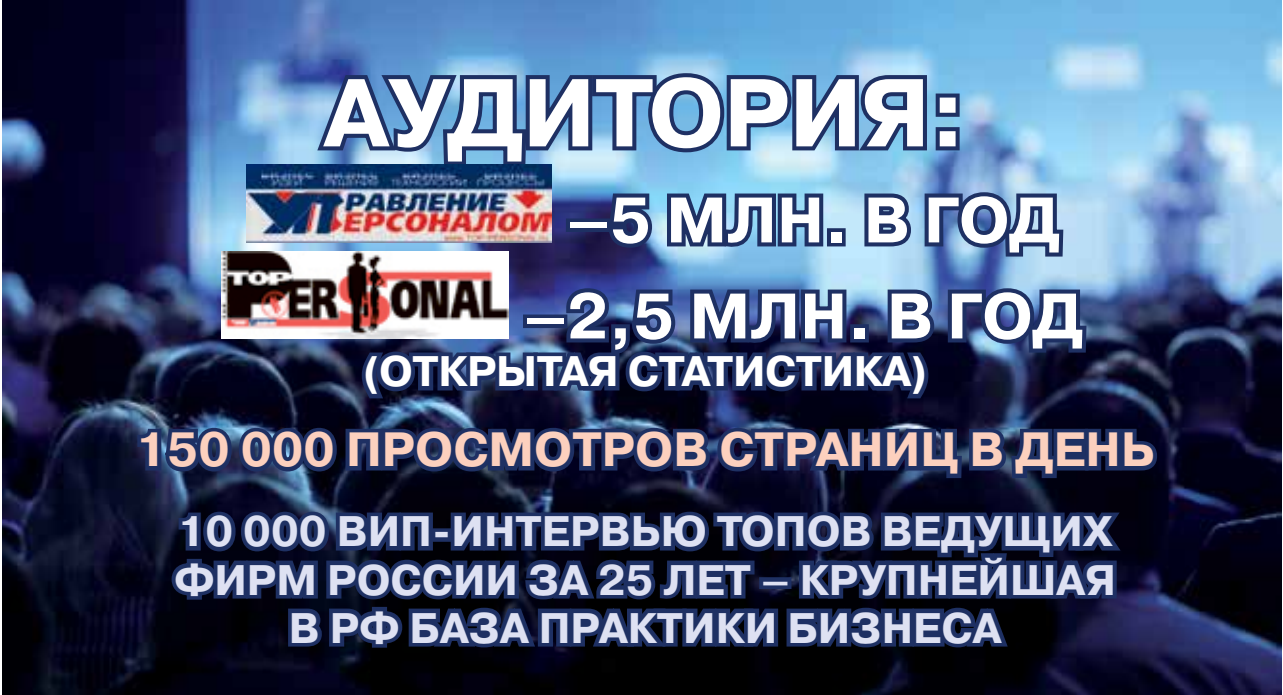
*** Дмитрий Шестаков,**
соучредитель, управляющий партнер
Сайткарафт

saitcraft.ru

Эксклюзивно для 



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



АУДИТОРИЯ:

 – 5 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**

Герман Гаврилов

Roistat

**Узкое горлышко –
именно их и должен расширять
руководитель**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

«Моя внутренняя миссия – это избавление бизнеса во всем мире от бардака, и я делаю продукты, которые помогают людям убрать бардак из бизнеса», – говорит Г. Гаврилов.

«Roistat» – около 450 сотрудников.

Проект «Platrum» – это внутренняя система для среднего и малого бизнеса. Системой пользуются несколько тысяч клиентов.

С экспертом беседовал гл. редактор 
А. Гончаров

 Чему Вы уделяете больше всего времени в процессе управления компанией?

За все функции, которые есть в компании, отвечает генеральный директор, либо над ним есть еще более высокое звено – владелец. Если что-то где-то не будет работать, то в любом случае некая ответственность будет ложиться на главного руководителя. Дальше уже речь о том, как руководитель решает свои вопросы – делегированием, наймом консультантов, любым другим способом. Это не значит, что генеральный директор или главный управляющий должен быть экспертом во всем. Он должен правильно управлять людскими ресурсами и закрывать дырки – либо людьми, либо собой, своим временем, своим вниманием. В моей картине мира он направляет свое внимание на «узкое горлышко» в бизнес-

процессе. Так должен действовать любой руководитель.

Если это руководитель группы продаж, он в любом случае делает декомпозицию по воронке продаж и направляет свое внимание в самое узкое место, туда, где концентрируется проблема. Это тот вопрос, после решения которого будет наблюдаться максимально значимое изменение в результате. Руководитель направляет туда внимание и дальше, в зависимости от своей компетенции и используемых инструментов управления будет принимать какие-то действия. Либо он сам идет и начинает слушать звонки, перестраивать скрипты продаж, либо он собирает команду, фокусирует ее на этом «узком горлышке», и уже команда решает проблему. Больше времени уходит туда, где «узкое горлышко» в бизнес-процессе компании. Но так как оно перемещается, мой фокус также смещается...

Поэтому мой совет – очень четко понимать, где «узкое горлышко» в ком-

пании и решать вопросы, связанные именно с ним, не заниматься ничем другим, кроме решения этого самого «узкого горлышка».

Понятно, что, когда бизнес маленький, это «узкое горлышко» очень быстро перемещается из департамента в департамент, из отдела в отдел. То есть мы только наняли людей, у нас тут же «узкое горлышко» с адаптацией.

Мы только начали продавать – у нас «узкое горлышко» с производством или с оказанием своих услуг.

HR МОЖЕТ РЕШАТЬ ПРОБЛЕМУ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОТРУДНИКА НЕ ЧЕРЕЗ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ, А ЧЕРЕЗ МЕХАНИКИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ, ЭМПАТИИ

Мы выстроили процессы – «горлышко» у нас повернулось в найм людей, мы выстраиваем уже процессы найма людей и адаптации.

Потом «горлышко» переместилось на обеспечение офиса – например, слабый интернет, и из-за него сотрудник не может позвонить, и это является самой главной проблемой. Соответственно, эта проблема решается и «горлышко» двигается дальше. И так это происходит во всей компании, по всему бизнес-процессу. В каждом де-

партаменте, в каждом отделе есть такие же «узкие горлышки», и каждый руководитель обязан с ними работать.

УП Как руководитель большой компании, на Ваш взгляд, подходит к своей работе? Он также занимается «узкими горлышками» или действует по-другому?

— В моей картине мира так должны действовать все руководители, но как это происходит по факту в крупных компаниях, я не знаю. Если человек не решает основную проблему, которая

максимально влияет на результат, то, по моему мнению, этот человек поступает глупо. Зачем делать что-то другое, если есть проблема с «узким горлышком». Простой пример: у человека оторвало руку, у него сильное кровотечение. Зачем он будет красить волосы или расчесываться, если у него течет кровь из руки? То есть ему сначала нужно «закрыть дырку» с оторванной рукой, забинтовать ее, залечить и после этого уже заниматься другими, снова возникшими приоритетными задачами. Или, например, если корабль

**МОЙ СОВЕТ –
ОЧЕНЬ ЧЕТКО ПОНИМАТЬ,
ГДЕ «УЗКОЕ ГОРЛЫШКО»
В КОМПАНИИ И РЕШАТЬ
ВОПРОСЫ, СВЯЗАННЫЕ ИМЕННО
С НИМ, НЕ ЗАНИМАТЬСЯ
НИЧЕМ ДРУГИМ, КРОМЕ
РЕШЕНИЯ ЭТОГО САМОГО
«УЗКОГО ГОРЛЫШКА»**

тонет, то очень странным будет драить палубу вместо того, чтобы заделывать дыру в трюме.

УП Когда Вы занимаетесь визионированием будущего?

— Понятно, что процесс думания происходит всегда. Есть стратегические сессии, на которых мы думаем по расписанию: собираемся с партнером, выписываем в том числе наши представления о будущем, смотрим на то, что происходит в мире, анализируем это. Мы выделяем время на этот процесс и определяем некоторые задачи на будущее. Так формируется стратегическая сессия, так планируются стратегические задачи.

Если мы говорим про решение текущих задач, то этот процесс идет всегда. У кого-то это происходит в спортивном зале, у кого-то во время ходьбы пешком, у кого-то – перед сном. У меня это, наверное, происходит всегда – если я иду куда-то, то я, скорее всего, буду про это думать, если я плаваю, то я тоже буду про это думать. Здесь нужно различать – это вопрос просто думания над текущей задачей или вопрос обсуждения стратегических задач компании.

Процесс появления каких-то новых идей идет и в обычном быту. Эти вещи происходят, дальше мы можем садиться и обсуждать их, но я очень сомневаюсь, что люди, которые занимаются опера-

ционным управлением, по расписанию входят в какой-то цикл визионерского думания и начинают думать о будущем. Скорее всего, у всех это происходит спонтанно. Точно так же это происходит и у нас.

Конечно, на стратегических сессиях мы обсуждаем навалившиеся вещи. По моему мнению, думать на такой сессии более правильно, так как ты предварительно собираешь данные, больше готовишься к этой встрече, анализируешь, дискутируешь в одном контексте с разными людьми. Конечно, классные идеи приходят и когда ты находишься в одиночестве, но, наверное, процесс более системный, если ты выделяешь на это специальное время и про это думаешь. Конечно, инсайты из серии «у тебя есть какая-то проблема, ты проснулся ночью, пошел и записал решение» тоже случаются. Они случаются всегда, даже когда ты смотришь фильм, когда ты ходишь в магазине. Просто нужно поймать эту мысль и потом ее с кем-то обсудить.

УП Какие у Вас правила подбора людей? Изменились ли они за годы ведения бизнеса?

— Они не то чтобы изменились, но раньше я не очень понимал смысл HR как направления. Для меня HR ассоциировался с рекрутерами, и я не видел в этом глобального смысла. Года три назад к нам в команду попал сильный специалист по HR, и во мне раскрылось

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



другое понимание найма людей и работы HR. В моей картине мира HR – это вообще больше не про найм, а больше про адаптацию человека и его эффективность внутри компании на протяжении всего цикла работы, а не только в процессе найма. Поэтому, да, глобально перестроилось видение.

Сейчас у нас около 15 HR-ов, каждый из которых отвечает за свой департамент или свою область. И человек отвечает не только за найм, но и именно за внутреннюю корпоративную культуру, за настроение, за переходы людей между департаментами. В общем, он следит за тем, чтобы люди работали эффективно и не возникало проблем. Все-таки прямой руководитель сотрудника не всегда может быть достаточно эмпатичным, не всегда может взаимодействовать с сотрудником через какие-то психологические моменты. А HR может решать проблему повышения эффективности сотрудника не через инструменты управления руководителя, а через механики человеческого общения, эмпатии, работы – где-то просто поддержать, где-то наладить коммуникацию с руководителем, где-то проработать другие вещи, которых руководитель не замечает.

Что касается правил подбора людей, то у меня сформировалось мнение, что каким бы классным не был профессионал, если он токсичен, то разрушает компанию и точно в коллективе не ну-

жен. Это очень сильное мое убеждение, которое подтверждалось много раз в жизни.



Как Вы определяете токсичность?

— Для этого нужны правильные HR, которые могут это делать. Но обычно если человек токсичен, и он это скрывает, это обнаруживается по ряду ситуаций в рамках двух месяцев. А если он скрывает токсичность, и ты даже этого не замечаешь, наверное, он и не токсичен в рамках твоей компании. Если сотрудник ведет подковерные игры, значит HR не справляется со своей работой. Значит нужно решать вопрос замены HR-а или повышения его эффективности. Если бы токсичные люди вешали на себя ярлык «Я токсичный, увольте меня!», то HR был бы в таком случае и не нужен. Такие вещи нужно раскапывать, их нужно аккуратно идентифицировать, и для этого как раз есть HR, это его работа.



Позволяете ли Вы своим топ-менеджерам критиковать себя, давать какие-то оригинальные идеи?

— В «Roistat» семь департаментов, там семь руководителей. Есть конструктивная обратная связь, есть обсуждение идей. Мы не приветствуем людей, которые этого не делают.

Если человек не дает конструктивную обратную связь, то зачем мне та-

кой человек? Если люди боятся входить в какую-то конфронтацию, значит им плевать на коллектив, им плевать на результаты.

Возможно, я просто привык к тому, что мы постоянно что-то обсуждаем. У нас есть культура обсуждения – никто не говорит, что ты идиот, что ты неправ и должен уйти или уволиться. Люди об-

если я вижу, что моя операционная команда вдруг не справляется и у меня возникает «узкое горлышко» – например, мне нужен руководитель департамента – то это становится моей задачей, которую я и буду решать

суждают идеи и неважно, мои они или чьи-то еще, все они рассматриваются и оцениваются. Но нужно заметить, что я не особо задействован в операционной работе, и в работу руководителей я, честно говоря, погружен мало. С моими идеями они не особо сталкиваются, потому что в операционном управлении не так много моих идей.

Моя работа в основном – это все-таки работа с инвесторами, с какими-то стратегическими партнерами, это запуски локальных проектов. Я решаю «узкие горлышки» в том бизнес-процессе, которым я управляю.

Я не управляю операционным бизнес-процессом, у меня есть бизнес-процесс развития компании, и там есть разные

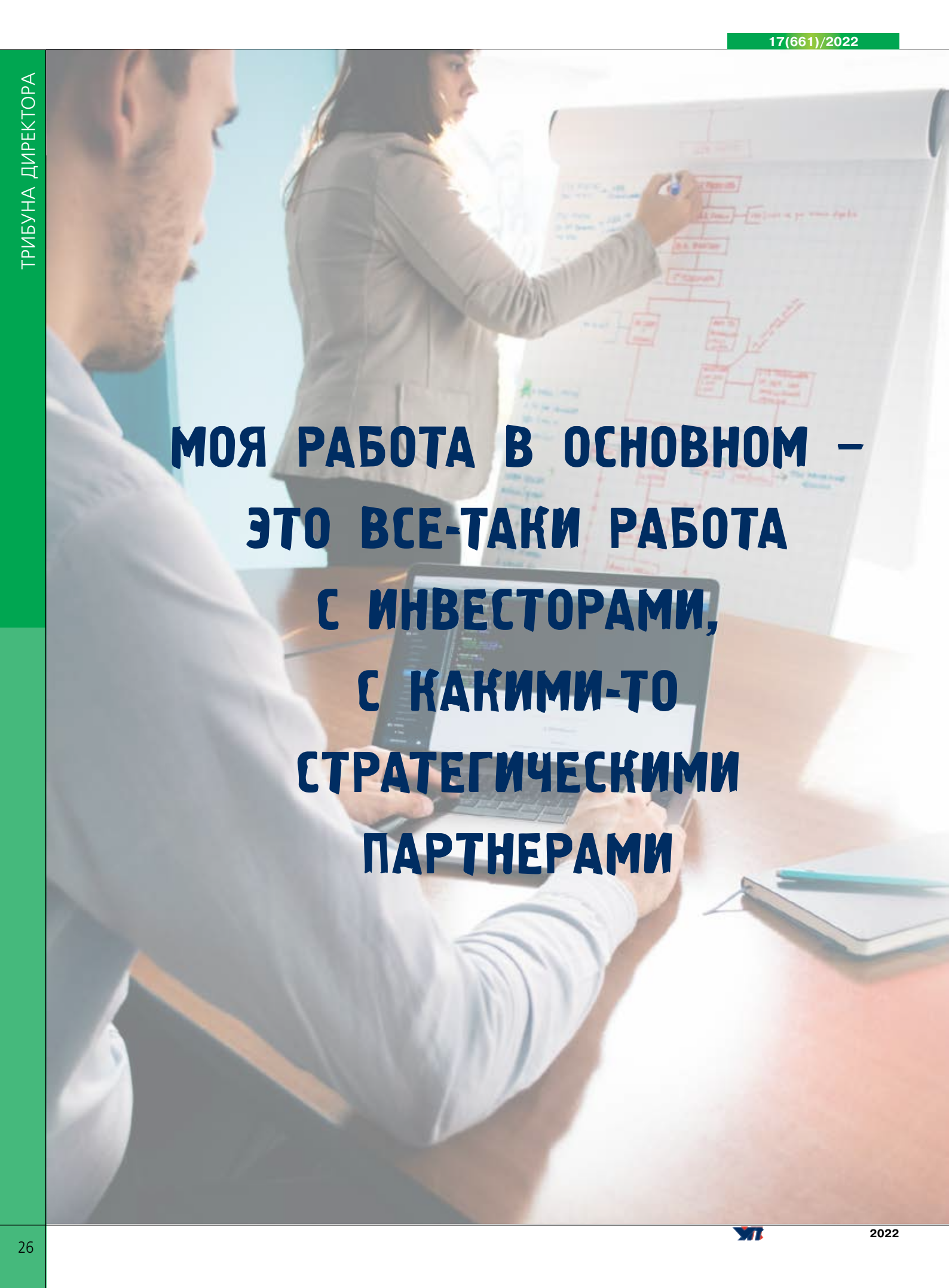
вещи. Это может быть подключение инвестиций, создание новых партнерств, создание точек развития. Если это как раз и является «узким горлышком», я это и решаю.

У каждого руководителя своя область ответственности и свой бизнес-процесс, где он ищет свои «узкие горлышки». Но

Я поставлю это более высоким приоритетом над другими задачами HR-департамента, скажу, что это важная задача, объясню ее необходимость, послушаю обратную связь, буду дальше ее контролировать. Недавно мы искали исполнительного директора. Исполнительный директор отвечает за 70% наших сотрудников – это клиентский сервис, это отделы интеграции и поддержки, коммерческий департамент и HR-департамент. Эта задача была в моем фокусе контроля.

УП Как Вы думаете, почему в западных компаниях второе лицо — это руководитель HR-департамента?

— Потому что результат делают люди и то, какие у тебя люди, какие у тебя



**МОЯ РАБОТА В ОСНОВНОМ –
ЭТО ВСЕ-ТАКИ РАБОТА
С ИНВЕСТОРАМИ,
С КАКИМИ-ТО
СТРАТЕГИЧЕСКИМИ
ПАРТНЕРАМИ**

коммуникации внутри коллектива, влияет на результат. Я с этим абсолютно согласен, руководитель HR-департамента очень важный человек, который влияет на многие решения. Это может быть матричная структура и в операционном цикле он подчиняется исполнительному директору, но по определенным вопросам у нас есть прямая обратная связь, коммуникация. У меня нет такой идеи, что есть плохие люди. Просто есть люди, которые находятся не на своем месте, они неправильно обучены, неправильно наняты, в конце концов неправильно уволены. Базово все люди хороши, просто надо дать им инструменты работы, инструменты управления, правильно объяснить задачи, и тогда человек будет показывать классный результат. Но если базово человек не умеет продавать, а ты взял его на должность продавца, то это ты виноват в том, что позволил этому случиться. Значит у тебя плохо выстроена функция HR, функция обучения, либо какая-то другая функция внутри компании.

УП Озвучиваете ли Вы исполнительному директору и HR-директору, по каким критериям будет оцениваться их работа и за что они будут поощряться?

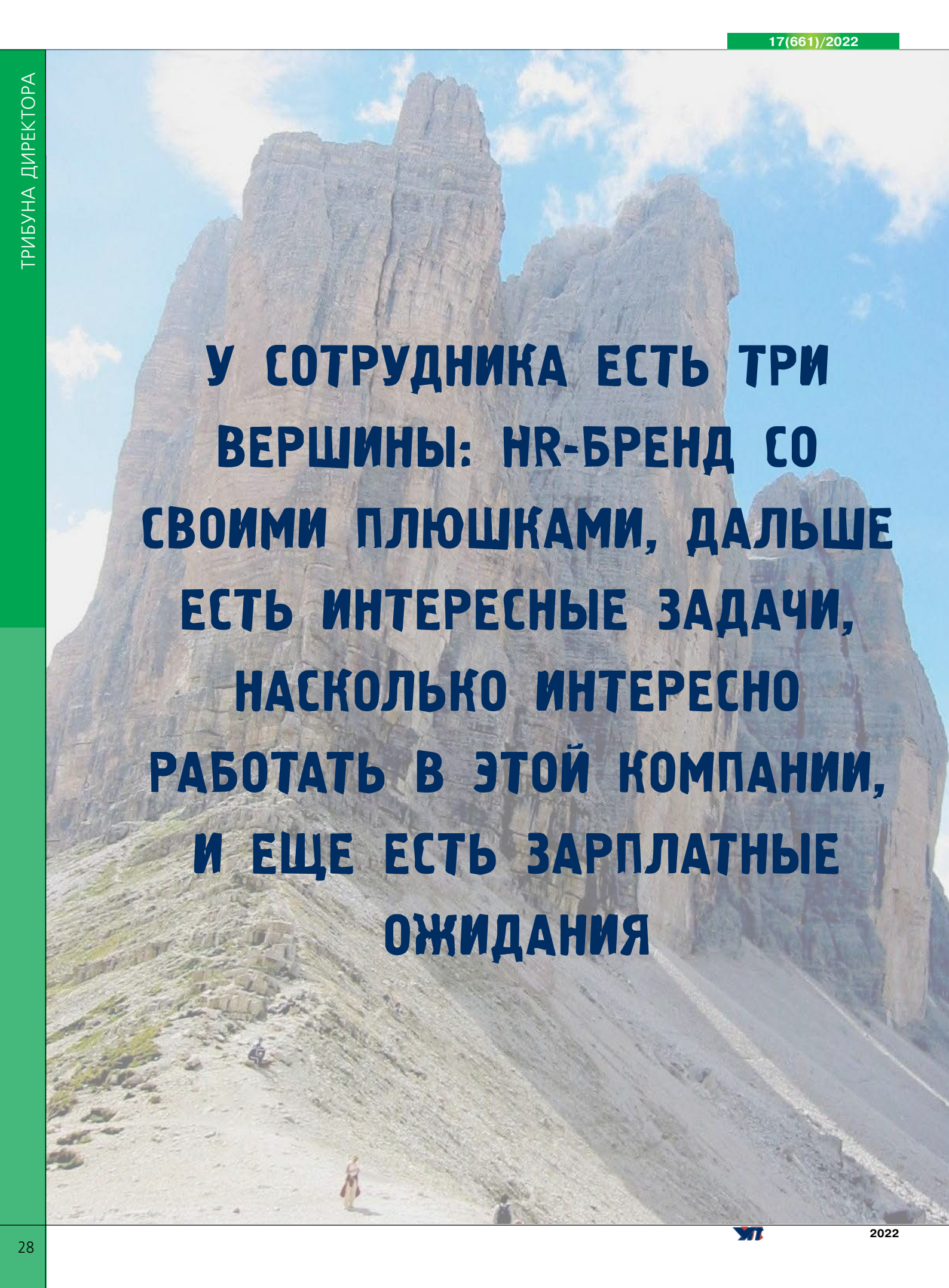
— Конечно, озвучиваю. Главная метрика эффективности HR-директора — это количество продуктивных сотрудников, хорошо выполняющих свои планы. Что касается текучки — если текучка вы-

сокая, возникает вопрос, нормально ли это в рамках конкретного бизнес-процесса. Редко когда это бывает нормальным, но есть бизнес-процессы, где это допустимо.

УП Можно ли как-то мотивировать HR-департамент думать о прибыли компании?

— Да, можно и нужно, тут вопрос просто в том, что я бы заведомо не брал на должность HR-директора человека, который не понимает задачи бизнеса. Когда мы говорим про позицию HR-бизнес-партнер, все-таки он должен понимать задачи бизнеса. И если задача бизнеса — это все-таки прибыль, потому что не во всех бизнесах задача — это прибыль, то естественно он должен корректировать свою работу относительно этой путеводной звезды. Поэтому я в целом против HR-ов, которые не понимают задачи компании.

Я могу поделить HR-ов на тех, которые за людей, и тех, которые за компанию. По моему мнению, HR должен выступать за компанию и держать баланс между коммуникациями с людьми и интересами компании. Если мы наберем HR-департамент из людей, которые выступают за корпоративную культуру, тратят миллионы на корпоративы и им все равно на компанию, то для меня это просто глупый HR, который не понимает, что компания развалится, если он будет продолжать это делать. Может быть, будут организованы шикарные праздники



**У СОТРУДНИКА ЕСТЬ ТРИ
ВЕРШИНЫ: HR-БРЕНД СО
СВОИМИ ПЛЮШКАМИ, ДАЛЬШЕ
ЕСТЬ ИНТЕРЕСНЫЕ ЗАДАЧИ,
НАСКОЛЬКО ИНТЕРЕСНО
РАБОТАТЬ В ЭТОЙ КОМПАНИИ,
И ЕЩЕ ЕСТЬ ЗАРПЛАТНЫЕ
ОЖИДАНИЯ**

и люди будут за это благодарны, но от того, что компания обанкротится через два года, он и все те люди, которые были довольны в моменте, пострадают.

У нас в компании для руководителей открыты все финансы, они сами занимаются планированием бюджета, сами отвечают за расходы, сами договариваются, что покупать и на что тратить деньги. Есть определенные инструменты управления типа финансового планирования, открытого подхода к деньгам, которые позволяют это делать. Все руководители точно понимают прибыльность компании, ее цифры, ее результаты. Эту культуру тоже нужно создавать. По моему мнению, так нужно поступать и это правильно, если ты хочешь больше от-

да формируется прибыль, формируются убытки и затраты, это факт. Без данных люди просто не смогут принимать никаких решений и не будут помогать.

 Нужно ли мотивировать исполнительного директора? Например, подарить ему долю в компании?

— У меня есть общий принцип – это здравый смысл. Если это помогает компании и вашим интересам, то это нужно делать. Если это не помогает вашим интересам и вредит компании, то этого делать не нужно. То есть если вы понимаете, что можете нанять просто операционного директора, таких людей много на рынке, вы можете их достаточно легко найти и это просто вопрос денег, то,

Я НЕ УПРАВЛЯЮ ОПЕРАЦИОННЫМ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОМ, У МЕНЯ ЕСТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕСС РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ, И ТАМ ЕСТЬ РАЗНЫЕ ВЕЩИ

ветственности у людей. Мне кажется, что метод управления, при котором тебе суперважно скрывать финансы и держать людей в неведении, будет менее эффективен, чем открытый по отношению к руководителям. Я не считаю, что нужно сделать открытыми все финансы для всех сотрудников, тут нужно принимать решение в зависимости от бизнеса и от поставленных задач. Но то, что руководители должны понимать состояние финансов, как они работают, отку-

наверное, нет смысла отдавать какие-то доли компании. Если вы понимаете, что это действительно партнер, который участвует в процессе, он вовлечен и вы такого на рынке не найдете, плюс есть какие-то определенные условия бизнеса, то у вас нет другого выбора, кроме как это сделать.

Например, в некоторых сферах, если ты не даешь опционы, то к тебе не идут. И тут вопрос не в том, хочешь ты это де-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



лать или не хочешь, ты просто обязан, иначе у тебя будет команда слабее, чем у конкурентов. Поэтому здесь все про здравый смысл, а не про то, хочу ли я этого или не хочу. На мой взгляд, все решения должны быть чем-то обоснованы. Я предполагаю, что в случае, когда исполнительному директору дарят долю в компании, существует очень конкретная причинно-следственная связь, почему это происходит. Скорее всего, по-другому было сделать нельзя.

Это достаточно логично представить – у тебя есть человек, который отвечает за весь твой бизнес, и, если он уйдет, бизнес развалится. Странно было бы не отдать ему частичку этого бизнеса, если это поможет ему заниматься этим бизнесом и оставаться им управлять. Тут вопрос в том, что либо ты терпишь убытки и теряешь 30%, 50%, 100% компании в случае ухода этого человека, либо ты теряешь 3%, но человек остается и помогает компании развиваться и получать доход. То есть это рациональный подсчет, рациональный подход и рациональный бизнес.

Ваше отношение к теме HR-бренда.

— Мое мнение по этому вопросу не сильно отличается от всех предыдущих – это вопрос рациональности. Если это рационально, если ты как лидер принял решение, что тебе это выгодно, ты делаешь тесты, ты понимаешь, что вкладываешь 100 миллионов в конферен-

ции и мероприятия, но из-за этого люди реже уходят, они дольше работают, ты можешь увеличить им зарплату и это рационально, то прекрасно.

Если мы берем больших игроков, там, насколько я понимаю, ты без этого в принципе не можешь. Точнее в любом случае сотрудник принимает решение на основании каких-то данных. HR-бренд делается не только ради сотрудников, но ради сотрудников в первую очередь. Это может делаться ради инвестиционной привлекательности, ради пиара, если влияет на продажи. Если мы говорим про HR-бренд как важный для сотрудника, то дальше сотрудник выбирает. Он может пойти в компанию, о которой знает, где сильный HR-бренд, есть какие-то бонусы, либо он выбирает компанию с высокой зарплатой. Может быть у компании сильный HR-бренд, проводится много конференций, и человеку нравится быть к этому причастным, но при этом зарплата у него будет ниже.

И еще есть третья вещь, которую я выделяю – это вопрос задач, которые человек решает.

У сотрудника есть три вершины: HR-бренд со своими плюшками, дальше есть интересные задачи, насколько интересно работать в этой компании, и еще есть зарплатные ожидания. Это треугольник с тремя вершинами, и дальше сотрудник принимает решение на основании этих данных и ищет тот баланс,

который ему нужен. В зависимости от бизнеса, от рынка у разных людей этот треугольник будет разным.

Или, например, компания может не делать никакой HR-бренд, но давать зарплату в два раза больше, и это будет компенсировать все ее затраты на HR-бренд. А возможно зарплаты в компании не настолько высоки, но там предлагаются настолько интересные задачи, что все хотят прийти решать эти интересные задачи, чтобы стать более крутым специалистом.

Например, мы не тратим деньги на конференции, но считаем, что HR-бренд у нас неплохой. У нас очень сильная корпоративная культура, что, как мне кажется, является частью HR-бренда. У нас интересные задачи, которые формируют в том числе HR-бренд. В больших компаниях человек может делать задачу, и она до клиента дойдет только через год. У нас выполненная задача до клиента доходит через два дня.

УП А что Вы можете сказать про внешний HR-бренд вашей компании?

ЕСЛИ ЧЕЛОВЕК НЕ ДАЕТ КОНСТРУКТИВНУЮ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ, ТО ЗАЧЕМ МНЕ ТАКОЙ ЧЕЛОВЕК?

Поэтому здесь надо принимать решение на основании твоих задач и твоих ресурсов. Например, в начале у нас не было никаких денег, которые мы могли бы тратить на HR-бренд. Но мы компенсировали это интересными задачами и какими-то планами на будущее. Хотя, может быть, это и есть наш HR-бренд, опять же, смотря что сюда включать. Если это конференции и разного рода мероприятия – это одно. Может быть, под HR-брендом мы имеем в виду корпоративную культуру. В этом случае можно вообще не тратить деньги, а нанять двух сотрудников, которые будут организовывать праздники, и это может являться HR-брендом. Тут очень важно решить вопрос, что мы называем HR-брендом.

— У соискателя формируется некое ощущение о нашей компании. Оно формируется на основе того, как выглядит сайт, что мы пишем в соцсетях, какие задачи указаны в вакансиях, какие отзывы оставляют сотрудники. Также человек делает определенные выводы по тому, как мы проводим интервью, о каких ценностях рассказываем ему на первичных собеседованиях.

Здесь мы снова говорим о рациональном подходе и здравом смысле. Однозначно, инвестиционные вливания в формирование имиджа компании — это достаточно дорогая и долгосрочная история. Малому и среднему бизнесу это просто не по карману. Мы не делаем таких вещей. У нас просто есть выбор —

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вливать этот бюджет в рекламную кампанию и продать продукт клиентам, либо вливать дополнительные средства в HR. Пока у нас нет такой проблемы, когда нужно нанимать по 20 тысяч сотрудников в месяц. Когда мы дойдем до этапа, на котором не сможем без этого обойтись, мы будем это делать. Сейчас мы действуем по принципу 20/80 – следим за тем, что говорят HR, как нас воспринимают соискатели. Соискатель тоже смотрит вакансии, он читает этот текст, проверяет сайт, смотрит отзывы, он может столкнуться с нами на YouTube. Мы делаем какие-то вещи, которые требуют минимальных ресурсов, но дают отличный результат.

УП Что будет с компанией, если Вы уедете на год и не будете контролировать никакие процессы?

— Я уверен, что ничего критичного не случится. Я очень горжусь тем, что менеджмент у нас выстроен. Как раз об этом я записываю ролики на YouTube, пропагандирую именно выстраивание бизнеса. Понятно, что какие-то вещи, возможно, замедлятся, но я спокойно к этому отношусь. Понятно, что я могу добавлять небольшое ускорение каким-то вещам, как и любой другой здравомыслящий руководитель.

С августа я не жил в России и сейчас как раз прилетел на несколько месяцев. Я жил на Кипре, потом на Бали, потом снова на Кипре. В офисе я бываю три

раза в год, захожу без конкретных задач, просто в гости, поэтому я уверен, что ничего ужасного не случится. Может быть, где-то мы чуть-чуть не доработаем, но думаю, что это тоже не критично.

Я изначально выстраивал бизнес исходя из принципа, чтобы он не был зависим от меня. Это моя идеология, которую я самого начала пропагандирую. Я не хочу быть заложником своего бизнеса и являться человеком, который не может отвлечься, эта история мне не близка. Мне ценно заниматься тем, чем мне хочется заниматься, и чтобы это в первую очередь сопоставлялось с моими интересами. Конечно, иногда приходится подхватить то, что мне не очень нравится, но я максимально быстро стараюсь от этого избавиться и делегировать человеку, которому это будет нравиться.

***Герман Гаврилов,
Roistat**

Эксклюзивно для



Организация, сопровождение
и согласование: О. Логвинова
oxanamirzoeva@gmail.com

Мы реформируем продажи

Крупные компании обращаются к нам, чтобы мы помогли разобраться, что не так с продажами и воронкой продаж и маркетингом.

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Помогает ли сила бренда продавать товар/услугу?

 Конечно. В крупных компаниях очень часто работают с параметрами силы бренда и силы предложения, не дорабатывая с продавцами, потому что идет поток лидов, сформированный хорошим брендом, маркетингом и предложением. Этот поток как-то обрабатывают, и он с какой-то конверсией становится деньгами.



Илья Ребров
«Sales up now»

А средние и маленькие компании, как правило, такого преимущества не имеют.

 Традиционные узкие места в продаже – в чем они?

— Это, как правило, система мотивации, которая не сильно сходится с задачами компании.

Пример из ритейла. Там очень часто мотивация и планирование руководителей и продавцов — это исполнение плана. Чтобы выполнить план продаж месяца, надо выполнять план каждого дня. А система учета показывает цифры только на следующий день. Например, сегодня пятое число. Выполнен ли план, я смогу увидеть только шестого утром. Пятое число уже прожили, шестого эта информация бессмысленна. Почему? Потому что мы вовремя не увидели чего-то. Шестого уже другие беды, решаем другие проблемы. И это системная проблема ритейла, пото-

Моя задача всегда состояла в том, чтобы компания могла работать без меня

Михаил пробовал 15 видов бизнеса (и даже элитные гробы), пока не нашел свою золотую жилу. В настоящий момент в компании работает около 230 сотрудников.

С экспертом беседовал гл. редактор



А. Гончаров

УП Как отличается Ваш функционал сегодня от того, чем Вы занимались на заре бизнеса?

Это интересный вопрос, в точку, наверное, потому что главный вывод на протяжении всей работы постепенно менялся, и я всегда слышал такое понятие как «люди решают все». На самом деле, сейчас понимаю, что не понимал этого смысла, и в целом не понимал принципов управления компанией. Не факт, что могу сказать, что я знаю это до сих пор, это сложная тема, интересная, но не совсем конкретная. Здесь нет твёрдых цифр, и она не совсем осязаема. Но какие-то принципы есть и у каждого они свои.



Михаил
Колесников
BENZA,
«Пензаспецавтомаш»

В общем сказать, как бы не банально это звучало, я пришел к выводу, хотя такого не было в начале пути, команда и коллектив и сильные люди – главный момент в работе любой компании, любого бизнеса.

Я пришел к выводу, что надо вкладываться в свой коллектив, в людей. Руководитель – ответственный человек или может быть даже родитель всего коллектива, в первую очередь всё своё внимание надо вкладывать в людей.

Комментарии ЮФ по теме: «Apple наняла фирму Littler Mendelson для борьбы с профсоюзами»
 Источник zen.yandex.ru

BGP
LITIGATION


O R C H A R D S

КАЧКИН И ПАРТНЕРЫ

Apple обратилась к юристам фирмы Littler Mendelson, специализирующимся на борьбе с профсоюзами. Считается, что этот шаг сигнализирует о планах организации противодействовать объединению работников розничной торговли в целях повышения оплаты и условий труда.

Ранее эта юридическая фирма работала с такими известными компаниями как Starbucks и McDonald's. Как правило, она инструктирует клиентов о том, что они могут и не могут делать, чтобы отговорить сотрудников от объединения, проводит закрытые встречи с сотрудниками для распространения антипрофсоюзных сообщений, а также помогает выявлять профсоюзную деятельность.

Интересно, что споры с участием профсоюзов распространены не только в США, но и в России. В качестве показательных примеров можно привести конфликт на пермской фабрике ООО «Нестле Россия» по оспариванию графика сменности, спор между крупнейшим производителем станков в Новосибирске и профсоюзом о взыскании задолженности по взносам и многие другие.

Как правило, если не удастся урегулировать разногласия мирным путем, российские компании стремятся прекратить трудовые отношения с профсоюзными активистами. Однако, сделать это не так просто, поскольку членам профсоюза по закону предоставляется ряд гарантий. Процедура их увольнения

**Читайте полный текст
 в Трудовое Право №5
 или закажите бесплатно
 прислав заявку на почту
tp@top-personal.ru**



ДЕНЬГИ ВНУТРИ. КАК БЕССОЗНАТЕЛЬНЫЕ УБЕЖДЕНИЯ ВЛИЯЮТ НА НАШИ ОТНОШЕНИЯ С ДЕНЬГАМИ

глава №2



БЕССОЗНАТЕЛЬНЫЕ УБЕЖДЕНИЯ О ДЕНЬГАХ

Один из мощных факторов, влияющих на нашу способность обращаться с деньгами, — это фактор бессознательных убеждений, воспринятых и усвоенных человеком в ходе его развития.

Такие «непереваренные» убеждения в неизменном виде переходят из внешнего мира во внутренний и называются интроектами. Интроекция заставляет ощущать пришедшие извне убеждения как нечто внутреннее, при этом «не переваривая», то есть никак не изменяя их, не приспособливая ни к реальной жизни, ни к индивидуальным потребностям человека.

Вот примеры некоторых бессознательных убеждений, влияющих на наше отношение к деньгам:

«Без воровства не станешь очень богатым».

«Чтобы зарабатывать больше, нужно рано вставать».

«Только работая на себя, можно получать большие деньги».

«Богатые — плохие парни, манипуляторы, капиталисты, буржуи».

«Честные люди живут от зарплаты до зарплаты».

«Визуализируй деньги, и все получится!»

«Женщина в семье не должна зарабатывать на жизнь. Добытчик в семье — мужчина».

«Не нужно просить повышения зарплаты у руководства, работа должна говорить сама за себя, обязательно заметят и оценят».

«Деньги — это лотерея, кому-то везет с хорошей работой, возможностями родителей, связями, кому-то — нет».

«Надо иметь стабильную работу, только это гарантирует прочное финансовое положение».



«Зарабатывать деньги — легко, и все знают, как это делать, просто лень».

«Зарабатывать много денег — тяжелый труд».

«Не в деньгах счастье».

«Самое главное за деньги не купишь».

«Денег всегда мало».

«Постоянно нужно откладывать на черный день, никогда не знаешь, что будет завтра».

«В том, что я мало зарабатываю, виновато правительство (Америка, родители...)».

«Хорошо поработал — хорошо заработал».

«Копейка рубль бережет».

«Никогда не бери и не давай взаимы!»

«Деньги и дружба несовместимы».

Эти убеждения могли никогда никем не внушаться вот так, напрямую. Люди скорее «проживают» их, транслируют своей жизнью. Убеждения живут в нас подспудно. Чтобы выявить и сформулировать их, нужно проделать некоторую работу.

Имеют ли эти убеждения отношение к реальности? Бывает по-разному. Возможно, в какие-то исторические эпохи, на определенных территориях богатым можно стать действительно только путем воровства. В традиционных обществах женщина до сих пор остается «хранительницей очага», тогда как на мужчину ложится бремя за-

рабатывания денег на всю семью. Но реальность меняется, а бессознательные убеждения остаются неизменными, негибкими — именно потому, что люди не пытаются извлечь их из подсознания и пересмотреть с учетом окружающей обстановки.

Подавляющая часть людей, если их спросить, ответят: да нет, мы, конечно, не думаем, что женщина не должна зарабатывать. Не существует в современном мире таких запретов. Но где-то внутри убеждение остается, оно очень живуче. Мы не видим в российских парках массовых тусовок отцов с годовалыми младенцами, а это значит, что перерыв в карьере делают матери: бессознательно «мужские деньги важнее» для обоих партнеров, даже если это противоречит реальности конкретной семьи.

Человек стал индивидуальным предпринимателем, раскрутил свой бренд, получает неплохие деньги. Но в глубине души зудит: «Надо иметь стабильную работу, только это гарантирует прочное финансовое положение». Разумеется, он не бросит успешный бизнес и не побежит работать за пятизначную сумму «на дядю». Но у него возникает совершенно излишняя тревога, которая может мешать принимать правильные решения. Источник этой тревоги — подспудное убеждение, которое трудно полностью отвергнуть, потому что оно не осознается.



ОТКУДА БЕРУТСЯ БЕССОЗНАТЕЛЬНЫЕ УБЕЖДЕНИЯ

Каковы источники наших бессознательных убеждений по поводу денег?

Семья

То, как человек относится к деньгам, очень многое говорит о его детстве, семье, о том, как его воспитывали. Мать и отец могут транслировать убеждения вслух, напрямую обучая ребенка собственным стратегиям обращения с деньгами, а могут делать это косвенно — личным примером. При этом сын или дочь могут и отталкиваться от семейной стратегии.

В этом случае убеждение будет противоположным родительскому — но таким же негибким.

Отец Бориса сорил деньгами, был легким, общительным человеком с кучей друзей. Мать старалась хоть как-то управиться с семейным бюджетом, и ей, как это нередко бывает, досталась роль «плохого полицейского». Она зарабатывала на трех работах; могла отказать сыну в лишнем мороженом, «потому что нет денег». Бессознательное убеждение взрослого Бориса: контролируя расходы, становишься нудным, унылым, потрёпанным жизнью человеком — как мать. Но когда Борис тратит деньги на удовольствия, он испытывает чувство вины (потому

что «ведет себя как отец»). Ничего из этого Борис, конечно, не осознал, пока не поработал над этим с психологом.

Задание

Вспомните, как относились к деньгам ваши родители и другие члены семьи. Как они зарабатывали? Как тратили? Насколько напряженной была эта тема? Считали ли они себя бедными, богатыми или средним классом? Какие ситуации, разговоры, связанные с деньгами, вы вспоминаете? Какие убеждения вы вынесли из этих ситуаций и разговоров? А может быть, родители напрямую учили вас каким-то способам обращения с деньгами?

Делая задания этой главы, вы записываете установки, полученные из разных источников. В конце главы вы сможете собрать все убеждения вместе и проанализировать, как они соотносятся друг с другом, насколько они реалистичные, гибкие и помогают ли вам зарабатывать деньги.

Хочется отметить, что у человека, выросшего в бедной семье, необязательно будут семейные установки о нехватке денег. Ведь они лишь отчасти отражают финансовую реальность семьи. Например, тема «постоянной нехватки денег» может присутствовать и в семье со средним достатком.

Бывают совсем небогатые семьи, в которых к нужде и необходимости эконо-



номить относятся спокойно, не транслируя детям тревогу по этому поводу.

Предки

Передача бессознательных убеждений может происходить и без всякого контакта с тем, кто был их изначальным носителем. И в этом нет никакой мистики. Например, они могут передаваться через поколения, переходя от прадеда к деду, от мамы к дочери путем обучения определенным правилам поведения. Пока сильные влияния и убеждения остаются в бессознательном — их влияние настолько растет, что они могут долго передаваться из поколения в поколение.

А так как в России, да и в Европе, XX век был очень бурным и многие семьи теряли все (не только деньги, но и дом, общественное положение, близких), эта ситуация породила широкий спектр ограничивающих убеждений по поводу денег, которые продолжают жить в коллективном и индивидуальном бессознательном моих клиентов. Их родители воспитывались в семьях, пострадавших от раскулачивания или, наоборот, получивших опыт «честной бедности и незаметности», когда маленький человек в результате исторических катаклизмов страдал меньше большого, так как ему было «не так больно падать».

Были семьи либо с особенно катастрофическим сценарием, либо с наследственным «тревожным» пред-

расположением, где детей буквально учили не высовываться.

Среди моих клиентов есть вполне успешные люди, которые не считают, что «богатым быть небезопасно» или «богатые все подлецы, которые жиреют на крови», — но на бессознательном уровне избыточно осторожны. В них действует наряду с их личным стремлением к росту и некая ограничительная программа. Это может проявляться тем, что они, например, упускают эффектные стартапы, возможности развить бизнес, повысить доходы.

Осознать эти убеждения не слишком сложно, для этого не нужны годы психоанализа. Но все же необходимо сделать некоторое усилие.

Марина, одна из моих клиенток, происходила из еврейской семьи, половина которой была уничтожена в холокосте. Она понимала, что максима «не рискуй быть богаче соседа» не годится для хозяйки собственного бизнеса. Но на бессознательном уровне данное убеждение, прошедшее через десятилетия в неизменном виде, продолжало на нее влиять, причем проявлялось в самых неожиданных ситуациях, когда, казалось бы, для этого не было никаких оснований. В ее случае «просто знать» об этом бессознательном убеждении было недостаточно: нужно было противопоставить ему другое убеждение, не менее сильное,



но более полезное. И такое убеждение было найдено. Прадед Марины в последний момент выехал из фашистской Австрии по поддельным документам, поэтому в семье была и другая история под названием «найди лазейку»: крах не является чем-то неизбежным, а значит, и рост совсем необязательно будет наказан, если эту лазейку вовремя себе оставить. Марина приняла свои убеждения, примирилась с тем фактом, что именно ей для возможности вести бизнес, а значит, рисковать деньгами нужна большая надежность и повышенный уровень «подстраховки».

Так, оставив себе бессознательные убеждения, от которых невозможно избавиться, но осознав их и немного переставив акценты, мы ослабляем их влияние на наши решения. Как минимум стоит проверять, какие именно сценарии взяты нами из родительской семьи и как мы их модифицируем.

Задание

Если вам известна история вашей семьи, попробуйте предположить, какие установки и убеждения о деньгах, богатстве, бедности, заработке, тратах могли сформироваться у ваших дедов и прадедов.

Как вам кажется, перешли ли они по наследству в другие поколения?

Что об этом свидетельствует?

ОКРУЖЕНИЕ, ОБЩЕСТВО

«Все мои одноклассники получают в неделю такую-то сумму карманных денег, у всех есть телефоны не дешевле такой-то модели», — говорит подросток.

«Не в деньгах и материальных благах счастье! Потребительское общество — бездуховное», — возражает отец. Убеждения, господствующие в среде, где подросток социализируется, конфликтуют с родительской установкой.

Мы живем в мире огромного этического разнообразия.

Мой клиент Игорь, например, насчитал с полдюжины противоречивых убеждений о деньгах, которые транслировало его окружение. Все они так или иначе повлияли на его жизнь.

«Забей, не парься, всех денег не заработаешь» — и: «Стыдно, если мужчина зарабатывает меньше женщины».

«Чтобы много заработать, надо пахать от зари до зари» — и:

«Есть легкие деньги, просто места надо знать».

«Дети — это слишком дорого» — и: «На детей никаких денег не жалко».

Эти разнообразные убеждения — как кнопки, которые включаются в разных ситуациях, делая наши финансовые и жизненные стратегии более хаотичными, чем они могли бы быть.



Задание

Вспомните нескольких ярких или авторитетных людей из вашего окружения. Как они относились к деньгам? Чьи стратегии вам нравятся, вызывают уважение, кому хотелось бы подражать? А какие задним числом кажутся сомнительными? Можете ли вы назвать три-четыре убеждения, которые вы переняли у своих знакомых?

ЖИЗНЕННЫЙ ОПЫТ

Казалось бы, наш жизненный опыт может научить нас только мудрости. Почему же он поставляет нам бессознательные убеждения, которые не соотнобразуются с реальностью? Да потому, что реальность может измениться, а мы все держимся за то, чему нас научило прошлое.

«Терять деньги — страшно», — считает Рита. Однажды такое с ней уже случилось. Люди, попадавшие в финансовые ямы, часто делают своим жестким приоритетом финансовую безопасность — и перебарщивают в этом. Это примерно тот же механизм, который заставляет водителя, попавшего в тяжелую аварию, отказаться от вождения вообще.

«Торговля — грязное и противное дело», — считает Сергей, которому пришлось в 1990-х челночить и стоять на рынке.

Теперь он вновь работает по специальности, но, когда начальство пред-

лагает ему повысить свой заработок — ездить на заводы и заниматься личными продажами оборудования, убеждение о «противной торговле» всплывает и не дает Сергею зарабатывать и строить свою карьеру таким образом.

«Что бы ни случилось, я могу снова начать с нуля и встать на ноги», — считает Борис, который потерпел несколько неудач в малом бизнесе, а теперь владеет вполне успешным интернет-магазином. Здорово, если вам удалось сделать из своих финансовых травм именно такие выводы!

Упражнение

Есть ли у вас финансовые бессознательные убеждения, которые вы получили в течение жизни? С какими событиями они связаны?

Если вам трудно вспомнить такие убеждения, представьте, что вы хотите передать свою финансовую мудрость младшему поколению.

Что вы скажете?

РЕВИЗИЯ ФИНАНСОВЫХ УБЕЖДЕНИЙ

Итак, у вас набралось некоторое количество убеждений, которые вы вспомнили в связи со своей семьей, предками, окружением и личным опытом. Вы можете добавить к ним какие-то из тех, которые я выписал в начале этой главы, если они вам близки.



Теперь наша цель — подумать о том, как ваши бессознательные убеждения влияют на ваши отношения с деньгами, и понять, что с ними делать. Для этого спросите себя:

— В чем мне помогает это убеждение?

Все бессознательные убеждения в чем-то помогают. Проблема в том, что их «помощь» иногда оказывает медвежью услугу. Например, убеждение «Всех денег не заработаешь» помогает смириться с бедностью. Но хотим ли мы с ней смиряться?

— А в чем мешает?

Убеждение об опасности совмещения денег и дружбы мешает делать бизнес с друзьями, доверять людям. Убеждение, что деньги терять страшно, заставляет соглашаться на всю предлагаемую сверхурочную работу и в конце концов выгорать.

— Как оно соотносится с окружающей меня реальностью?

«Визуализируй деньги и разбогатеешь». Это явно нереалистичная установка. Утверждение «Мужчина — единственный добытчик» может описывать реальную ситуацию (а может и нет).

— Какой локус контроля у человека, разделяющего это убеждение?

Локус контроля — это наше отношение к тому, кто отвечает за наши успехи и неудачи. Если у человека внешний локус контроля, он чаще винит в своих бедах других, если внутренний — сам берет ответственность за то, что с ним

происходит. Предположим, что перед нами убеждение «В моей бедности виновато правительство». Локус контроля сугубо внешний: человек снимает с себя ответственность за свое финансовое положение. В убеждении «Хорошо поработал — хорошо заработал» мы имеем дело с внутренним локусом контроля: человек берет ответственность на себя. Это куда более продуктивно, чем ждать милости от высших сил.

По итогам ревизии какие-то убеждения стоит решительно отбросить, другие — переформулировать, сделать более гибкими, чтобы они подходили к разнообразным реальным ситуациям, с которыми вы можете встретиться, и помогали вам зарабатывать больше. А какие-то — сущий клад, их менять не надо — они в неизменном виде могут помочь нам стать богаче.

Предположим, вы нашли в себе бессознательное убеждение «Трудись до седьмого пота и станешь состоятельным».

Это убеждение помогает тем, что поощряет полезную привычку к усердию. Оно мешает тем, что негибко: во-первых, можно трудиться совершенно безрезультатно; во-вторых, важно, как именно трудиться, — эффективнее работать в направлении, которое нравится и/или перспективно; в-третьих, иногда можно стать состоятельным и не будучи таким уж трудолюбивым. Как можно переформулировать дан-



ное убеждение, чтобы оно отражало реальность и помогало вам зарабатывать деньги с удовольствием? Ну, например: «Когда любишь трудиться, зарабатывать легче».

«Деньги — это лотерея, кому-то везет, кому-то нет». Что ж, фактор везения действительно существует, но данное убеждение его абсолютизирует, делает единственным, а кроме того — вводит внешний локус контроля: от нас, мол, ничего не зависит. Внешний локус контроля — штука в финансовом плане крайне вредная, мешающая предпринимать активные действия. Значит, убеждение, несмотря на то что доля правды в нем есть, нуждается в значительной переработке.

К примеру, так: «Некоторым везет, некоторым нет. Невезение можно побороть, а везение — использовать».

Или, допустим, вы нашли в себе бессознательное убеждение: «Стыдно, если мужчина зарабатывает меньше женщины». Оно помогает тем, что до какой-то степени мотивирует зарабатывать деньги. Оно мешает тем, что не учитывает множество аспектов реальности, в которой, как ни крути, все решительнее побеждает гендерное равноправие. Вреда от этого убеждения намного больше, чем пользы, поэтому оно вам, скорее всего, вообще не пригодится. Тем более что и стыд — так себе мотиватор.

Журнал



Отрывок из книги:

Владислав Чубаров

Психология денег: Как зарабатывать с удовольствием и тратить с умом. Книга-практикум



Издательство «Альпина»

8 (800) 550-53-22
www.alpinabook.ru



Лучше я максимально буду в бизнесе и, пока меня в белых тапочках не вынесут, буду им руководить. Это большая ошибка

С топами я работаю в рамках программы «Зрелый бизнес: перезагрузка», которую начала еще в 2015 году. Топы в любом случае являются исполнителями. Однако они могут стать преемниками вашего бизнеса, если вы решили от него отойти. Согласитесь, что преемниками просто так не становятся: это люди, с которыми вы уже пуд соли съели. Это не антикризисные или независимые директора, которые приходят в компанию — это те, с кем ведется ежедневная работа. Это ваши помощники, которые знают всю изнанку бизнеса. Соответственно, необходимо знать, как строить с ними отношения, как происходит их развитие, готовы ли они, например, взять на себя самостоятельное ведение бизнеса. Правда, такое происходит крайне редко, потому что это чаще всего исполнители, которые выполняют какую-то поставленную перед ними задачу.

Приведу пример из своей практики. Владелец бизнеса в одну прекрасную пятницу решил отойти от управления и оставить бизнес на команду топов. В понедельник он закрыл все двери, отключил телефоны и сказал:

«Вы 15 лет со мной, и теперь развивайте бизнес дальше».

И вот тут начались огромные проблемы, потому что на самом деле команда топов оказалась еще тем змеиным гнездом.

Мне пришлось решать множество проблем взаимодействия и по горизонтали, и по вертикали, потому что не все топы выстраивают нужные отношения с владельцем.

 Владелец крайне редко планирует, когда он закроет бизнес, как выйдет из него и кто будет дальше управлять?

 а, у нас не принято готовить себя к какому-то завершающему дню. Лучше я максимально буду в бизнесе и, пока меня в белых тапочках не вынесут, буду им руководить. Это большая ошибка. Сейчас у нас есть группа единомышленников, которые говорят: ребята, управление бизнесом можно передать в другие руки — приемникам, наследникам, и для этого требуется большая подготовительная работа. У меня, например, такая программа длится около года. И потом идет уже следующий этап.



Татьяна Гусева

Чаще всего бизнес не передают, потому что владельцы не знают, чем будут заниматься, если уйдут из управления. Но в последние годы пандемия показала, что владелец может уйти в один день — это смерть, и самоубийство, и все что угодно. Есть ли такие люди, которые подхватят ваш бизнес? Чаще всего нет, потому что только кажется, что они готовы самостоятельно что-то делать. Это же наемный персонал, даже если они переходят в разряд партнеров с какими-то процентами бизнеса.

 Насколько топы становятся преемниками и насколько можно в компании на них рассчитывать и как строить с ними работу?

— Для меня такая ситуация выглядит очень запутанной. Есть владельцы, которые создают бизнес и изначально отдают его в управление, то есть не присутствуют в нем оперативно. Но если человек сам является управленцем и понимает, что наступает «момент X» и ему нужен преемник? А топы — это наемные работники. Как же это все в одном котле уместить? Я наблюдаю, что владельцы далеко не всегда могут работать как с равными. Если он пригласит равного себе по лидерству, по энергии, это уже, по сути, не наемный сотрудник. Это уже партнер, и это другие отношения.

 Если у топа мышление наемного работника, а ему надо бы передать бизнес, как в одночасье сделать из него лидера?

— Конечно, это делается не в одночасье, это часть той самой стратегии, о которой мы много говорим. Это стратегия развития, когда вы планируете, кто займет