

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпуск адрес: по адресу "Ресурсы" - 71052, 71055, 71056

№ 24
(436)

2017

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕСА

Главная тема:



Сергей Фахретдинов

Мы совместили дивизионную и функциональную модели управления

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Оптимизация бизнеса для многих — это всегда задача нон-стоп, но только так можно оставаться на плаву, особенно сегодня, когда тонут даже гиганты...

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров



стр. 5

Самым сложным является выбор нужного направления. Чаще всего именно на этом этапе и совершаются или роковые ошибки, или прорыв...



Сергей Фахретдинов,
ГК «Рускомполит»

стр. 51

Эти системы будут функционировать только в рамках понятий «да-нет» или «хорошо-плохо»...

Анатолий Хармач,
ГК «Навигатор-IT»

стр. 15

В бизнесе должны быть поручения ответственным исполнителям.....

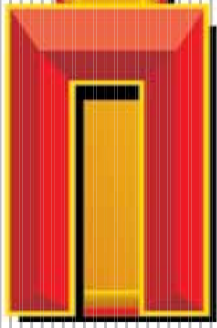


Наиль Алимов,
Инвестиционно-строительная компания «Запад»

стр. 57

Если вы хотите двигаться вперед, будьте готовы к неудачам, поражениям, к тому, что что-то будет получаться не сразу и, может быть, не так, как вам хотелось бы. Зато в случае успеха «победитель забирает все»...

Нина Филоненко,
«Экоокна»



Алексей Киселёв

Are we in the same boat?

Татьяна Кочанова

Недостача

Михаил Тресняков

Порядок и сроки выплаты заработной платы: проблемы правоприменительной практики

Ольга Байдина

Увольнение по соглашению сторон: стоит ли соглашаться?

Ольга Байдина

Судебные споры о службе в органах внутренних дел: материальные и процессуальные вопросы

Максим Михайловский

Трудовые правоотношения в космонавтике

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№24
(436)

Издаётся с 1996 г. 2017 г.

Объединенная редакция

ИД 

Учредитель:

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Александр Лапин,
главный эксперт
УП по управлению



Эдуард Остроброд,
бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потапенко,
бизнес-эксперт УП

Эксперты

Бергер С., Богданов М., Кобулашвили Н.,
Конопатов С., Курч А., Лапин А.,
Мельник И., Молоканов М., Фомин В.,
Цырлин С., Ятковская К.

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

Редакторы:
Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

Дизайн и верстка
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер
(агентство «Корпоративная периодика»
верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TR@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство
(аккредитованное)
«Вектор-Ч»
8 (495) 542-16-08

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

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕСА

Самым сложным является выбор направления
Сергей Фахретдинов, ГК «Рускомполит»

Трибуна Директора

**Успешные лидеры стремятся сначала меняться сами,
а потом — менять мир вокруг себя**
Наиль Алимов,
инвестиционно-строительная компания «Запад»

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Пять пороков команды. Притчи о лидерстве
Патрик Ленсиони

Мероприятия

Фестиваль «Серебряный Меркурий»
Светлана Беженцева

Искусственный интеллект

Бизнес прирастет искусственным интеллектом
Искусственный интеллект уже изменил бизнес
Анатолий Хармач, ГК «Навигатор-IT»

Конкурентная разведка

**Где и как надо собирать информацию
для развития компании?**
Нина Филоненко, «Экоокна»

Успешные предприниматели мира

Шелдон Адельсон

5

15

21

41

51

54

57

63

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 19.06.2017 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 АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Самым сложным является выбор направления

*Оптимизация бизнеса —
это не одно усилие и не
одна бизнес-операция.*

*Оптимизация имеет
свои законы, цели...*


*Всегда нужна стратегия,
поддержка команды, свежий
взгляд со стороны*



**Сергей
Фахретдинов**

**ГК «Рускомполит»
председатель совета
директоров**

Что ваша компания подразумевает под оптимизацией бизнеса?

 Оптимизировать — значит выбрать наилучший вариант из возможных в целях увеличения общей эффективности.

Оптимизировать бизнес — выбрать продуктивный путь развития, результатом которого станет увеличение прибыли компании.

Самым сложным является выбор нужного направления. Чаще всего именно на этом этапе и совершаются или роковые ошибки, или прорыв.

Какое влияние в целом на рынок оказывает оптимизация бизнеса?

— Современные реалии диктуют свои условия. Бизнес ищет новые способы работы. Но можно и у сложностей находить положительные стороны. Например, введение санкций против России для одних компаний ограничило закупку сырья и компонентов, закрыло некоторые рынки. Для других — благодаря программам импортозамещения открылись ниши и сегменты российского рынка.

Существует масса способов увеличения продуктивности компании, начиная с перерегистрации с одного вида правовых форм организации на другой, например, с ИП на ООО, выбора новой стратегии управления компании, и заканчивая кадровыми изменениями и перестановками.

Хотел остановиться немного на другом варианте оптимизации бизнеса с точки зрения увеличения эффективности не только собственного бизнеса, но и всей предпринимательской сферы и государства. А именно, на переводе государственных и муниципальных предприятий (ГУПы и МУПы) в частный бизнес.

Чем плоха форма собственности унитарных предприятий?

— Унитарное предприятие — коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество.

В форме унитарных предприятий могут быть созданы только государственные унитарные предприятия (ГУП) и муниципальные унитарные предприятия (МУП). Их имущество находится в государственной или муниципальной собственности и принадлежит таким предприятиям на праве хозяйственного ведения или оперативного управления. Подоб-

ный вид предприятий для рыночной экономики является нонсенсом и не встречается в других экономически развитых странах. Соответственно, управляющий таким предприятием всегда рассчитывает, что ему поможет государство. Что и происходит на практике. А действительно сильные,

собственности до сих пор продолжает действовать, а сроки его ликвидации скорее всего будут сдвинуты до конца 2019 года.

УП Что даст переход унитарных предприятий в частный сектор?

САМЫМ СЛОЖНЫМ ЯВЛЯЕТСЯ ВЫБОР НУЖНОГО НАПРАВЛЕНИЯ. ЧАЩЕ ВСЕГО ИМЕННО НА ЭТОМ ЭТАПЕ И СОВЕРШАЮТСЯ ИЛИ РОКОВЫЕ ОШИБКИ, ИЛИ ПРОРЫВ

инновационные производства из числа малого и среднего бизнеса остаются не у дел.

Размножение государственных и муниципальных унитарных предприятий под оперативные нужды чиновников отраслевых федеральных ведомств, региональных и муниципальных властей тормозит развитие отечественного малого и среднего бизнеса (МСБ).

В соответствии с Постановлением Правительства №327 от 15 апреля 2014 года, срок приватизации ГУПов и МУПов — 2017 год. Однако такой вид

— Любое развитие возможно только в условиях конкуренции. Не секрет, что при участии в тендерах приоритет всегда отдается ГУПам и МУПам, а иногда и вовсе проводится как закупка у единственного поставщика, заранее исключая возможность участия других компаний.


Чтобы повысить прозрачность и исключить случаи, когда ГУПы и МУПы, подведомственные федеральным министерствам и ведомствам, не могли осуществлять необоснованные закупки в их интересах, Госдума утвердила, что такие предприятия не смогут работать по Федеральному закону

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

№223-ФЗ. С 1 января 2017 года при осуществлении закупок все унитарные предприятия обязаны перейти на Федеральный закон №44-ФЗ о контрактной системе. Желание избежать многочисленных сложностей, по мнению авторов закона, должно стимулировать компании к приватизации.

 **Конечная цель любой оптимизации?**

— Увеличение прибыли компании.

 **Расскажите подробнее о процессах оптимизации вашей компании?**

— Год назад группа компаний «Ру-

МЫ АВТОМАТИЗИРОВАЛИ ЧАСТЬ ТЕКУЩИХ ЗАДАЧ, ДУБЛИРУЮЩИХ ДРУГ ДРУГА В РАЗНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ

Оптимизация подобным образом государственных предприятий позволит создать конкурентную среду, прозрачную систему закупок, исключит недобросовестные сделки.

скомпозит» приняла решение о необходимости пересмотра подходов управления, активов и модели работы — мы перешли к оптимизации бизнеса.

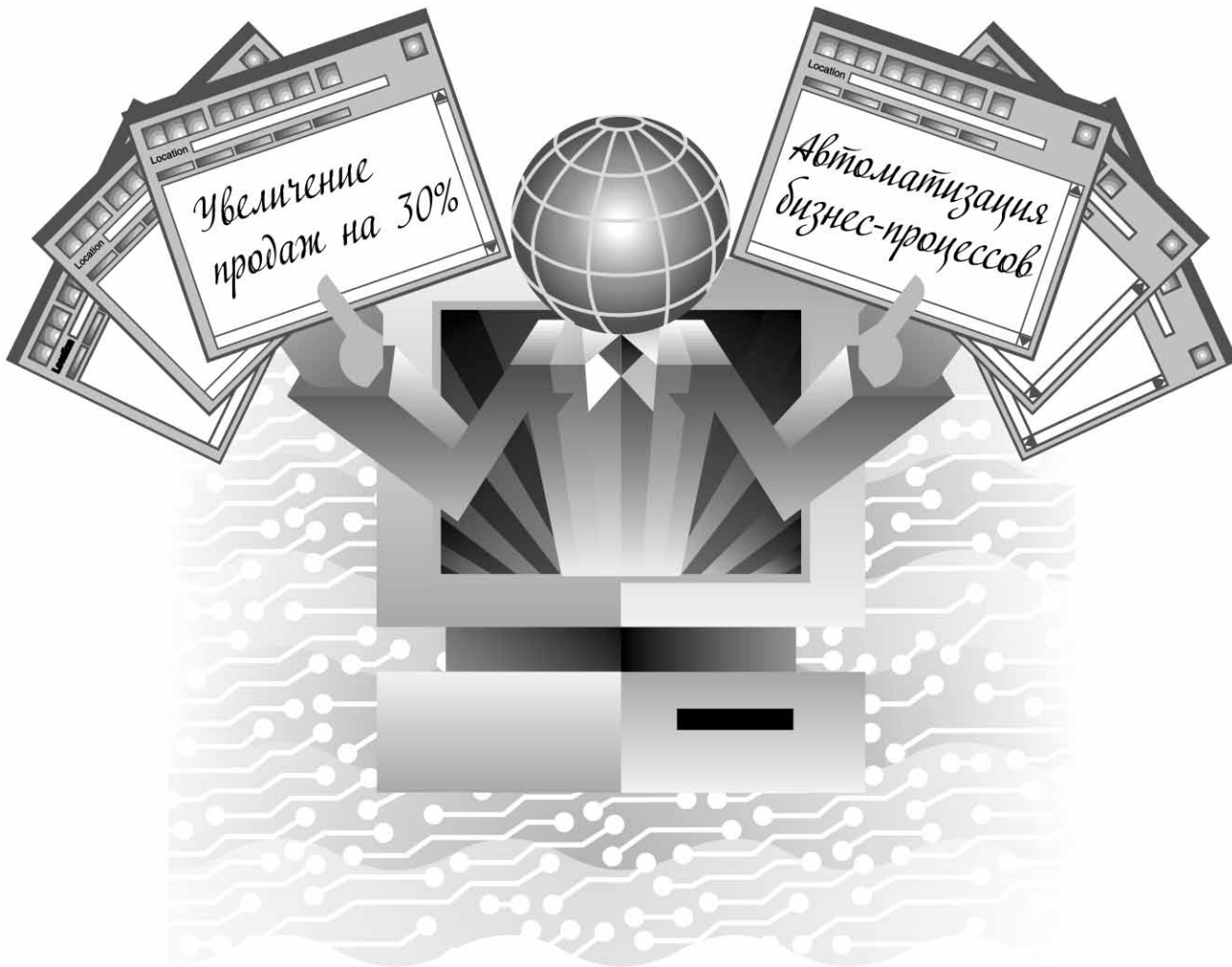
Первым этапом переходного периода стали разработка и принятие стратегии диверсификации продуктового портфеля по принципу ориентации на ставшие уже профильными и новые рынки. Переход от матричной модели управления к дивизионной на этом этапе оптимизации позволил, во-первых, сформировать сильные самостоятельные бизнес-единицы в лице производственных предприятий и апробировать новые подходы менеджмента, а во-вторых, оперативно

**Цель
деятельности
компании?
Цель оптими-
зации?**

переформировать продуктовые портфели и выпустить новые продукты для абсолютно новых для предприятий узкоотраслевых рынков и рынка товаров массового спроса.

Первыми результатами смены структурной и управленческой парадигмы в ГК «Рускомполит» стали повышение гибкости в ответ на меняющиеся экономические условия, увеличение производительности работы команды, оптимизация затрат и, как следствие, повышение общей

эффективности. Если прежде входившие в группу компаний предприятия должны были совершать несколько итераций по согласованию своих действий с управляющей компанией, теперь они получили автономность в принятии решений и более плотный контакт с заказчиками и потребителями продукции. Обратная связь на уровне «рынок-производитель» стала проходить не по пути сломанного телефона, а напрямую, что перевело управление продуктами и производством на более высокий уровень.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Что вы планируете предложить клиентам?

Сейчас процесс оптимизации завершен. Мы совместили дивизионную и функциональную модели управления, что позволило, с одной стороны, создать автономность в принятии решений, с другой, реализация разных задач и функций совмещены в единой концепции действий и стратегических планах. Кроме того, мы автоматизировали часть текущих задач, дублирующих друг друга в разных подразделениях, с помощью применения единой электронной информационной системы.

УП Какие инструменты оптимизации и автоматизации наиболее эффективны?

— Выбор инструментов всегда зависит от поставленных целей и от

начальной ситуации. Решив оптимизировать бизнес, необходимо иметь четкое представление о текущей ситуации в компании и иметь ответы на такие вопросы:

- Цель деятельности компании?
- Цель оптимизации?
- Какие результаты должны быть через один, три и пять лет?
- Что вы планируете предложить клиентам?
- Требуется ли ваш продукт модернизации?
- Какие у вашей компании есть конкурентные преимущества на сегодняшний день и какие вы хотите получить в процессе оптимизации?

Это шесть базисных вопросов, на которые у менеджмента компании должны быть конкретные ответы. Только после понимания общей стратегии работы стоит переходить к выбору инструментов, отбор которых вновь стоит делать из анализа работы. Иногда при этом мониторинг деятельности компании и поиск проблемных точек лучше отдавать на аутсорсинг независимым анти-

Продлите подписку на 2-е полугодие в агентстве «Урал пресс» (Безупречная система доставки)
www.ural-press.ru / 8-(499)-700-05-07

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для



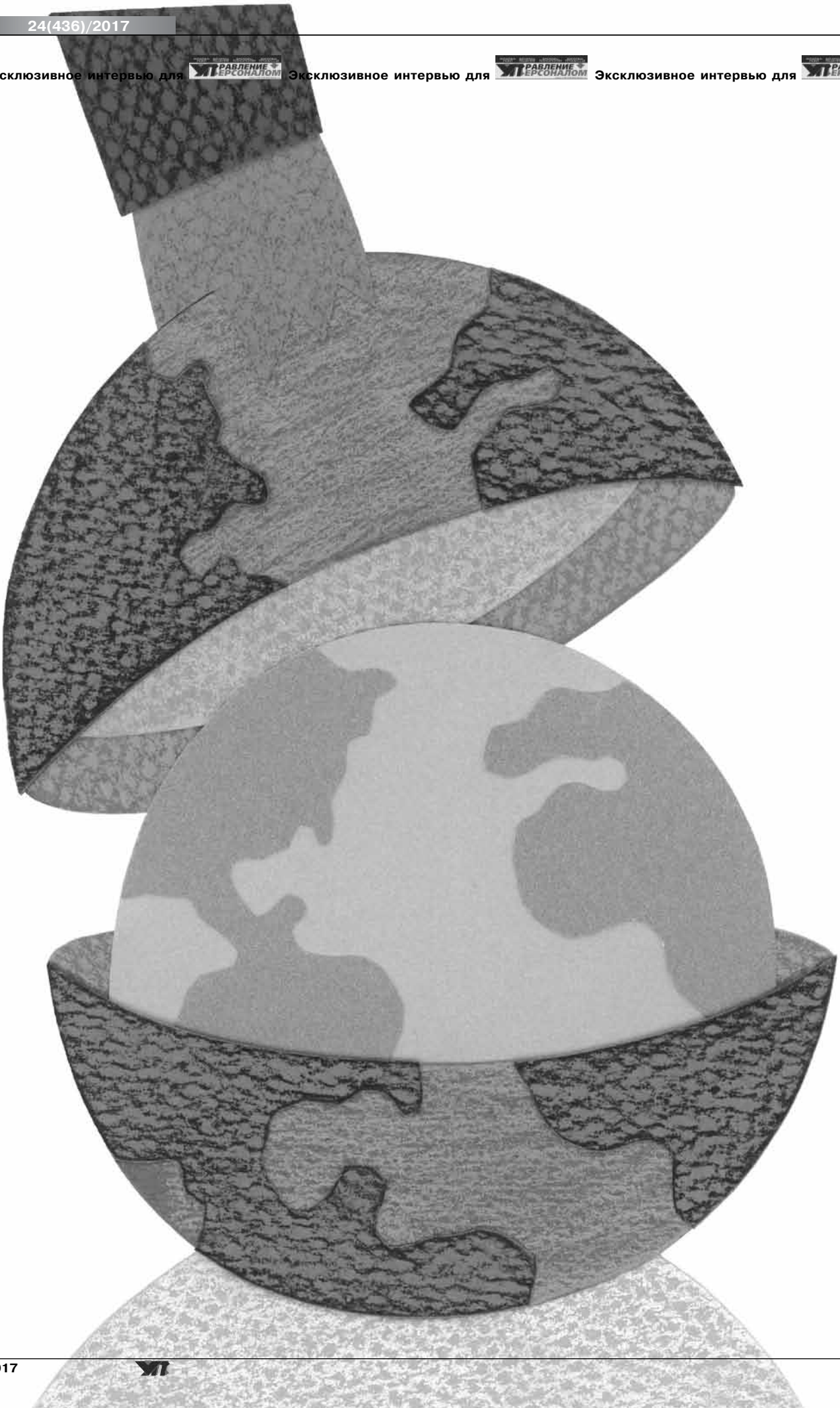
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



кризисным консультантам. Свежий взгляд со стороны обозначит болевые точки, которые сама компания может не видеть.

УП В каких случаях возникает потребность в оптимизации? Насколько легко/тяжело происходит процесс оптимизации в современных условиях?

— Оптимизация — не единичный эпизод работы предприятия. Оптимизация — постоянный и непрерывный процесс. «Нос всегда нужно держать по ветру!», ведь конкуренты не дремлют. Если сегодня ты остановишься, то завтра можешь потерять бизнес.

Для того чтобы оптимизация происходила для компании безболезненно, а в лучшем варианте для рядовых сотрудников — незаметно,

Какие результаты должны быть через один, три и пять лет?

необходима стратегия. Заранее продуманный и определенный план действий может подвергаться корректировке, однако основной посыл и цели должны быть неизменными.

УП Существуют ли риски при оптимизации и автоматизации? Что нужно учитывать при оптимизации?

— При максимизации рентабельности предприятия главное — не перестараться. Слишком резкие изменения должны иметь серьезное обоснование и финансовый просчет. В противном случае система работы предприятия может не выдержать. Тактически взвешенные решения необходимо просчитывать заранее.

УП Существуют ли какие-то конкретные приемы оптимизации бизнес-процессов?

— Оптимизация бизнес-процессов всегда начинается с описания конкретных целей и задач. Чем детальнее описан каждый этап, тем эффективнее. Также необходимо, чтобы был ответственный за оптимизацию.

Далее нужно установить критерии оценки эффективности. Этот пункт является ключевым. В зависимости от того, что будет избрано в качестве критерия эффективности, и будет строиться вся дальнейшая работа. Как правило, критерии выбираются

исходя из задач. Например, определена задача для отдела дистрибуции «увеличение продаж на 30%» — значит, объем продаж и будет этим самым критерием для данной задачи.

ния — это люди, от работы команды зависит конечный результат. В зависимости от выявленных проблем менеджмент может предпринять несколько вариантов решений.

ПРИ МАКСИМИЗАЦИИ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ГЛАВНОЕ — НЕ ПЕРЕСТАРАТЬСЯ

Таким образом, ранее сформулированные задачи дают нам возможность оценки результативности действий.

Если же мы сталкиваемся с невозможностью оценки, значит задачи были сформулированы неверно, в процессе были допущены расплывчато-бессмысленные формулировки и нужно возвратиться на один пункт назад.

Любое действие, предпринимаемое в целях увеличения эффективности, предварительно необходимо подвергать анализу и внимательно изучать, а только потом действовать.

Существует несколько приемов оптимизации бизнеса:

1. Работа с персоналом. Компа-

Сокращение персонала — эффективная работа не допускает дублирования функций и низкой производительности.

Мотивационные мероприятия — помимо индексации и пересмотра зарплаты, огромное значение имеют внутрикорпоративные мероприятия, тимбилдинги, командообразующие события.

Обучение персонала — необходимо постоянно поддерживать и повышать квалификацию своих работников.

2. Автоматизация бизнес-процессов. Сегодня на рынке огромный выбор электронных систем, которые существенно снижают нагрузку сотрудников, исключают долгие бюрократические процедуры, переводят документооборот в электронную форму, делают работу прозрачной.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Требует ли ваш продукт модерни- зации?

3. Передача на аутсорсинг непрофильных функций, персонала, который задействован сезонно или проектно.

УП Какие сложности ведения бизнеса вы сегодня можете отметить?

— • Ограниченный доступ к финансовым и кредитным ресурсам, высокие процентные ставки и сложность получения банковских гарантий.

• Проблема ограниченности доступа к спросу и участию в закупках малому и среднему бизнесу у крупнейших государственных компаний и монополий.

• Барьеры для внедрения инноваций в крупных компаниях, которые стремятся предложить предприниматели.

• По-прежнему остается большое количество проверок и бюрократических процедур.

• Нехватка квалифицированных производственных кадров.

УП Как развивать бизнес в условиях промышленной революции?

— Решить вышеперечисленные проблемы. Увеличить инновационный подход к управлению и созданию продуктов в российских компаниях. Не бояться выходить на мировые рынки и заявлять о себе.

* Сергей Фахретдинов, председатель совета директоров группы компаний «Рускомполит», руководитель комитета «Деловой России» по развитию ГЧП и взаимодействия бизнеса и госкомпаний.



Беседовала Светлана Беженцева

Журнал



2017 г.

Успешные лидеры стремятся сначала меняться сами, а потом — менять мир вокруг себя

*Если ты думаешь только
о себе, за тобой никогда
не пойдут люди.*



Наиль Алимов

**Инвестиционно-
строительная
компания Запад
генеральный директор**

Эксклюзивное интервью для



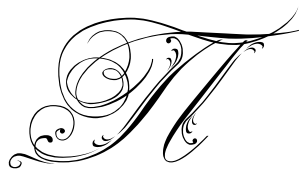
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП «Приказы не выполняются» — вы согласны с этим мнением В. Петровой (экс-вице-президент «Русала»)?



Приказы — характерная черта авторитарного управления, при таком стиле приказы выполняются. Когда-то именно эта форма была доминирующей в моем стиле управления. Но в таком случае всегда найдется человек, который будет говорить то, что ты хочешь слышать, а не то, что происходит в действительности. Поэтому я перешел на другой режим — больше видеть, слышать, понимать, что происходит в компании. Приказы актуальны только в армии, а в бизнесе должны быть поручения ответственным исполнителям.

УП «Страх — самый сильный мотиватор» — считает Травин (школа менеджеров АНХ). В каких формах и методах страх еще актуален сегодня в работе с персоналом?

— Страх, безусловно, является мотиватором. Но уровень развития у всех людей разный, значит и страхи тоже разнятся. К примеру, для опре-

деленного круга менеджеров мотивацией и страхом одновременно может послужить увольнение, ведь тогда они лишатся возможности зарабатывать, а значит — кормить себя и свою семью. Это его природный страх, свойственный каждому. Для других сотрудников быть неостребованным и неоцененным является чем-то ужасным. В данном случае страх выступает как ответственность: «Я обещал — я должен сделать!» Вообще, чувство страха — постоянный спутник в бизнесе, просто он видоизменяется в зависимости от уровня развития человека. Не бывает бесстрашных людей!

УП Начнем с главного — лидер. Каким он должен быть, чтобы его бизнес не сбился с курса, диверсифицировался и развивался вместе с волнами океана бизнеса. Расскажите о себе как о лидере.

— Лидер должен обладать определенной энергией, уметь создавать поле, пространство, в котором будут развиваться предприятие и люди. Лидер понимает, что бизнес — это живой организм, во главе которого он стоит. Жизнь такого человека — четкая последовательность выполненных обязательств. Лидер — это человек, который может за собой повести, взять ответственность, подумать о людях, ведь если ты думаешь только о себе, за тобой никогда не пойдут.

У Брин, Джобс, Уэлч, Прохоров, Греф, Фиорини... Очень разные, но успешные лидеры. Какие эффективные модели они применили для достижения успеха?

— Конечно, каждый из перечисленных успешных лидеров применял для достижения процветания различные модели и инструменты, у кого-то они были более эффективные, у кого-то

ются, не хотят больше. Кто-то устает, кому-то денег достаточно. Настоящих бизнесменов отличает то, что у них такого чувства нет. Успешные лидеры всегда стремились сначала меняться сами и менять мир вокруг себя. Причем именно в таком порядке, а не наоборот. А для того, чтобы измениться самому, нужно постоянно учиться, пробовать что-то новое и не боять-

В БИЗНЕСЕ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПОРУЧЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННЫМ ИСПОЛНИТЕЛЯМ

менее. Но я считаю, что все-таки их успех имеет фундамент основных базовых ценностей, именно они являются залогом дальнейшего успешного развития бизнеса. Если бы была волшебная пилюля, то все бы ее принимали. А бизнес — он тоньше, он не только идет через разум и правила. Я часто иду против правил, делаю что-то не так и получаю результат. Известных людей объединяет то, что у них нет чувства успокоения, чувства меры. Есть постоянный «голод», страсть к чему-то новому, к развитию. Часто бывает так, что бизнесмены начинают зарабатывать деньги и в какой-то момент просто успокаива-

ся этого. У меня есть фраза «хочу и могу, знаю и верю!». «Хочу» — значит, что у меня всегда есть цели, которые я ставлю перед собой, причем с каждым разом все выше и выше. А «могу» — значит, что я делаю очень много, прикладываю много усилий для их реализации.

У Команда — как она сложилась у вас? Были ли свои изгои, алмазы?

— Наша корпоративная культура условно имеет «клановую» систему. Хотя я подбираю людей по принципу преданности делу, соответствию ценностей. Мы никого не выгоня-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ем, «изгои» сами уходят, но они в нашей компании редкие гости. Со мной работают по многу лет (15-18). В нашей организации есть душа, об этом говорю не только я, но и люди, которые работают со мной и являются нашими партнерами. Я людей люблю, мне так легче жить, и это транслируется вовне. Те, кто являются трансляторами (сотрудники) остаются, а те, кто не могут разделить это убеждение — уходят. Невозможно быть клиентоориентированным, не умея любить человека. Алмазов много. Они приходят самородками, затем мы оттачиваем их до уровня бриллианта.

УИ Чем вы обязаны конкурентам?

— Я благодарен конкурентам, потому что, когда не на кого равняться, ты слабеешь. Конкуренция — это всегда хорошо, это не дает возможности расслабиться. Известно, что есть несколько двигателей развития компании — это клиенты, персонал и конкуренты.

УИ Скорость принятия решения — приведите кейсы, когда она была важна.

— Считаю, что в сегодняшних условиях скорость принятия решения является одним из конкурентных преимуществ. Был в компании такой момент, когда нужно было быстро принимать решение о запуске нового проекта. Тогда вся команда мобилизовалась и совершила практически невозможное — за очень короткие



сроки были качественно выполнены все этапы подготовительных работ, что в конечном счете стало залогом успеха нового проекта.

способствует успешному решению поставленной задачи. Сейчас такого в нашей компании нет. Для себя я принял решение, что, если я ставлю

ИЗВЕСТНЫХ ЛЮДЕЙ ОБЪЕДИНЯЕТ ТО, ЧТО У НИХ НЕТ ЧУВСТВА УСПОКОЕНИЯ

УП Дублирование важных процессов ради гарантии их выполнения — есть такой момент в вашем бизнесе?

— Конечно, за 30-летнюю историю развития компании были случаи дублирования процессов. Были моменты, когда человеку ставили задачу, но из-за того, что она была слишком сложна и важна для меня, я поручал это еще кому-то. Это было ошибкой, в таком случае часто размываются границы ответственности, это не

человеку задачу, значит я ему полностью доверяю и уверен в том, что он с ней справится.

* Наиль Назымович Алимов,
генеральный директор
Инвестиционно-строительной
компании Запад и
многоотраслевого холдинга «Взлет»,
г. Ульяновск.



Беседовала Олеся Лисицына

Справка:

Численность персонала холдинга 1200 человек.
Основной вид деятельности: диверсифицированный холдинг, основной деятельностью которого является девелоперское направление.

Журнал

УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

2017 г.



**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ
 В АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»
 (Безупречная система доставки)**

www.ural-press.ru / 8-(499)-700-05-07



издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Патрик Ленсиони

Пять пороков команды. Притчи о лидерстве



Часть I

ПРОБЛЕМЫ

Только один человек считал, что Кэтрин подходит на должность генерального директора компании «ДесижнТех». К счастью для Кэтрин этим человеком был председатель совета директоров.

Не прошло и месяца после смещения предыдущего директора, как Кэтрин Питерсен получила в свои руки то, что осталось от компании, которая всего два года назад была одной из известных, стабильных и многообещающих в Кремниевой Долине. Кэтрин не знала, насколько ухудшилось положение компании за столь короткий промежуток



времени, и не предполагала, насколько трудными окажутся для нее следующие несколько месяцев.

ПРЕДЫСТОРИЯ

Офис компании «ДесижнТех» размещался в Хаф-Морн-Бей — тихом городке, затерявшемся среди холмов на побережье залива Сан-Франциско. Эта местность не относилась географически к Кремниевой Долине, но ведь Долина — не столько географический, сколько культурный феномен. И «ДесижнТех», несомненно, была частью этого феномена.

В компании работала самая опытная — и весьма высокооплачиваемая — команда топ-менеджеров, какую только можно было представить. У компании имелся замечательный, во всяком случае на первый взгляд, бизнес-план и прекрасные инвесторы, о каких только могла мечтать молодая компания. Самые осторожные венчурные предприятия наперебой предлагали инвестиции, а молодые талантливые инженеры буквально завалили компанию своими резюме еще до того, как та сняла офис.

Но это было почти два года назад — немалый срок для высокотехнологичной компании. После безоблачных первых месяцев работы компания столкнулась с серьезными трудностями. Срывались сроки сдачи важных проектов. Неожиданно уволились несколько ведущих

специалистов. Ухудшился моральный климат. И это несмотря на все значительные преимущества «ДесижнТех».

В канун второй годовщины компании совет директоров единодушно попросил Джефа Шейнли, 37-летнего директора компании и одного из ее учредителей, оставить свой пост. Ему предложили возглавить одно из подразделений, и, к удивлению своих коллег, он согласился на понижение, не желая отказываться от больших денег, на которые мог бы рассчитывать, стань «ДесижнТех» открытым акционерным обществом. А даже в жестком экономическом климате Кремниевой Долины компания имела все шансы рано или поздно превратиться в ОАО.

Никого из 150 сотрудников «ДесижнТех» не огорчила отставка Джефа. Хотя у многих с ним были хорошие личные отношения, трудно было отрицать, что при нем атмосфера в компании становилась все более напряженной. Менеджеры достигли совершенства в искусстве подставлять друг друга. Команда утратила дух единства и товарищества, его сменила нудная обязаловка. Любая работа затягивалась, качество падало.

Совет директоров другой компании, возможно, проявил бы больше терпения к испытывающей трудности команде, но только не совет «ДесижнТех». Слишком многое было поставлено на карту — слишком высока была ожидаемая прибыль, чтобы наблюдать, как компания идет ко дну из-за организационных проблем. О «ДесижнТех» в Долине уже



пошла слава как об одном из самых неприятных мест работы, и совет директоров не желал с этим мириться, особенно учитывая блестящие перспективы компании пару лет назад.

Кто-то должен был ответить за развал работы, и кандидатура Джефа оказалась самой подходящей. Казалось, все испытали облегчение, когда совет объявил о его переходе на другую работу.

Обстановка накалилась снова, когда три недели спустя на работу была принята Кэтрин. П. Ленсиони.

КЭТРИН

Сдиректоров так и не смог прийти к согласию относительно того, по какой причине Кэтрин никогда не сможет работать в «ДесижнТех». Их было слишком много.

Во-первых, она была немолода — просто старуха, во всяком случае по меркам Кремниевой Долины. Ей было 57 лет.

Мало того, у нее не было опыта работы в высокотехнологичной компании, если не считать членство в совете директоров в «Тринити Системе» — крупной технологической компании в Сан-Франциско. Почти вся ее карьера прошла в оперативном менеджменте в совершенно других отраслях, из которых самой близкой «ДесижнТех» было автомобилестроение.

Но дело было даже не в возрасте или опыте, а в том, что Кэтрин явно не впи-

сывалась в культуру «ДесижнТех».

Она начала свою карьеру как военноружающая, затем вышла замуж за учителя местной средней школы, который заодно тренировал школьную баскетбольную команду. После того как подросли трое ее сыновей, она несколько лет работала учительницей в той же школе, пока не почувствовала тяги к бизнесу.

В возрасте 37 лет Кэтрин поступила на вечернее отделение трехлетней школы бизнеса в Хейворде (штат Калифорния) и окончила ее досрочно, на семестр раньше. Конечно, это был не Гарвард и не Стэнфорд. Следующие пятнадцать лет она работала на разных производственных предприятиях и в 54 года ушла на пенсию.

Тот факт, что Кэтрин была женщиной, как раз не был препятствием для включения ее в команду топ-менеджеров — там уже работали две дамы. В прогрессивной отрасли высоких технологий многим мужчинам приходилось работать под началом представительниц противоположного пола. Но даже если кого-то и смущало то, что генеральным директором станет женщина, это было сущей ерундой по сравнению с ее вопиющим несоответствием культуре компании.

И по документам, и фактически Кэтрин принадлежала к старой школе менеджеров, к белым воротничкам, и очень сильно отличалась от руководителей «ДесижнТех», большинство из которых никогда не работали за пределами Кремниевой Долины. Многие из них



любили похвастаться, что после окончания колледжа надевали официальный костюм разве что на свадьбу.

Неудивительно, что после того, как председатель совета директоров предложил назначить Кэтрин на должность генерального директора, члены совета усомнились в его здравом уме. Но ему удалось убедить их.

Во-первых, совет поверил председателю, когда он твердо заверил их, что Кэтрин справится с работой. Во-вторых, он славился чутьем на хороших работников, несмотря на прокол с Джефом, и сумел убедить совет, что не повторит прежней ошибки.

Но самой главной причиной (хотя о ней все предпочитали молчать) было плачевное состояние компании. Председатель дал понять, что выбор богат: мало кто из действительно толковых руководителей согласится взять на себя неблагодарную работу по наведению порядка в разваливающейся компании. «Мы должны радоваться, что у нас есть Кэтрин — опытный и знающий руководитель», — не уставал повторять председатель и в конце концов всех убедил.

Председатель был твердо намерен назначить генеральным директором человека, которого он знал и кому доверял. Однако, когда он позвонил Кэтрин и сказал, что ее утвердили на эту должность, ему и в голову не могло прийти, что уже через несколько недель он пожалеет о своем решении.

ПОЧЕМУ ОНА?

Больше всех решение совета директоров удивило саму Кэтрин. Хотя она знала председателя совета много лет (они познакомились, когда в команде ее мужа тренировался старший сын председателя), ей и в голову не приходило, что он так высоко ценит ее менеджерские качества.

Кэтрин и председатель никогда тесно не общались друг с другом и в своих редких беседах не касались других тем, кроме семьи, школы и спорта. Кэтрин была уверена, что председатель видит в ней исключительно мать троих детей и жену тренера.

На самом деле председатель в течение многих лет с интересом следил за карьерой Кэтрин, удивляясь, сколь многого она достигла при таком скромном образовании. Меньше чем за пять лет она стала заместителем директора по производству на единственном в районе Сан-Франциско автомобильном заводе — совместном американо-японском предприятии. Благодаря ее усилиям завод за несколько лет стал одним из самых успешных предприятий в стране. И, хотя председатель совершенно не разбирался в автомобильной промышленности, он был убежден, что Кэтрин идеально подойдет для решения проблем «ДесижнТех».

У нее был удивительный дар создавать команды.



НЕДОВОЛЬСТВО

Если у менеджеров «ДесижнТех» были какие-то сомнения в том, что Кэтрин пойдет на должность генерального директора (а они были), то спустя первые же две недели после выхода Кэтрин на работу сомнения превратились в уверенность: Кэтрин для этой работы явно не подходила.

И дело было не в том, что Кэтрин сделала что-то неуместное или неправильное, а в том, что она вообще почти ничего не сделала.

В первый свой рабочий день она организовала небольшой прием, на второй день провела беседы с каждым из руководителей подразделений. Этим ее деятельность как генерального директора и ограничилась. Все остальное время она ходила по офисам, болтала с сотрудниками и молча сидела на всех совещаниях, на какие только могла попасть. Самым странным было то, что Кэтрин попросила Джефа Шейнли и дальше вести еженедельные заседания топ-менеджеров, на которых она сидела так же молча, делая какие-то пометки в блокноте.

Единственное, что сделала Кэтрин за первые недели работы, — это объявила о серии двухдневных выездных заседаний топ-менеджеров, которые она собиралась провести в долине Напа в ближайшие несколько месяцев. Уже одного этого было бы достаточно, чтобы настроить служащих против Кэтрин: рабо-

ты непочатый край, а она срывает всех с места и тащит куда-то на несколько дней!

Мало того, когда кто-то предложил тему для обсуждения на первом выездном заседании, Кэтрин ее отвергла. У нее уже была подготовлена повестка дня.

Председатель был удивлен и даже несколько раздражен поведением Кэтрин. Он решил, что, если она не справится с возложенной на нее миссией, он предложит ей отставку. Такой вариант начал казаться ему самым вероятным исходом дела.

НАБЛЮДЕНИЯ

В течение первых двух недель, изучая проблемы «ДесижнТех», Кэтрин несколько раз задумывалась, стоило ли вообще браться за эту работу. С другой стороны, она понимала, что ни за что не отказалась бы от нее. Выйдя на пенсию, она отчаянно скучала, и ничто не могло обрадовать ее больше, чем новая задача.

Несомненно, работа в «ДесижнТех» — задачка не из простых, и к тому же непохожая на те, что Кэтрин приходилось решать прежде. Кроме того, хотя она сама никогда не боялась поражения, ей не хотелось подводить председателя совета директоров. Кэтрин верила в свои силы, однако перспектива испортить на закате карьеры свою репутацию, опозориться перед семьей и друзьями могла



бы испугать даже более уверенного в себе человека.

За плечами у Кэтрин были годы службы в армии, воспитание троих детей, наблюдения за бесконечными тренировками баскетбольных команд, изматывающие переговоры с профсоюзными лидерами... и она решила, что не стоит бояться безобидных яппи, для которых нет проблем страшнее, чем преждевременное облысение и лишний вес. Она была убеждена, что, если руководство «ДесижнТех» даст ей время и предоставит свободу действий, она сможет изменить компанию.

Кэтрин не пугало полное незнание программирования, более того, она была уверена, что в этом ее преимущество. Большинство ее подчиненных менеджеров буквально с места двинуться не могли под грузом своих самых современных знаний, как будто именно они должны писать программы и заниматься дизайном продуктов, способных вознести компанию на гребень успеха.

Кэтрин знала, что Джек Уэлч сделал General Electric лидером отрасли, не будучи специалистом по производству тостеров, а Херб Келлехер создал Southwest Airlines не потому, что день и ночь летал на самолетах.

Какими бы поверхностными ни были ее знания новых технологий, Кэтрин полагала их достаточными для того, чтобы вывести «ДесижнТех» из того тупика, в котором оказалась компания.

Однако, соглашаясь на новое назначение, она не знала, насколько разоб-

щена и неопытна доставшаяся ей команда менеджеров, как не знала и того, что ей предстоит решить задачу, с какой еще не приходилось сталкиваться.

ШТАТ

Топ-менеджеров «ДесижнТех» подчиненные называли не иначе как начальством. Никто не считал их командой, и Кэтрин полагала, что это не случайно.

Очевидно, по причине блестящего образования и уверенности в собственном интеллектуальном превосходстве топ-менеджеры во время собраний вели себя так, что Кэтрин с тоской вспоминала свой автозавод. Хотя никто не проявлял откровенной враждебности и даже не спорил, однако явственно ощущалось внутреннее напряжение. В результате принимаемые решения казались обреченными на неудачу, дискуссии вертелись вокруг пустяков, беседа не клеилась. Присутствующие откровенно ждали окончания совещаний. Тем не менее, какой бы плохой ни была эта команда, все менеджеры были исполнены благих намерений и умели работать. Почти все.

ДЖЕФ, БЫВШИЙ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, ГЛАВА ОТДЕЛА РАЗВИТИЯ

Блестящий эрудит, между делом подрабатывающий сетевым маркетин-



гом, Джеф Шейнли привлек в компанию значительные средства и многих из нынешних руководителей. Никто не мог сравниться с ним, когда дело касалось поиска инвесторов и кадров. Но с менеджментом у него явно не сложилось.

Возглавляя совещания, Джеф становился похожим на председателя студенческого комитета, проводящего дежурное собрание. Он всегда заранее объявлял повестку дня и четко регламентировал время выступлений. При нем заседания всегда начинались вовремя и заканчивались минута в минуту — вещь абсолютно невозможная для большинства высокотехнологичных компаний. Казалось, Джефа совершенно не беспокоил тот факт, что собрания никак не влияли на работу компании.

Уйдя с поста генерального директора, Джеф по-прежнему оставался членом совета директоров. Сначала Кэтрин думала, что отставка расстроила его, но потом поняла, что она оказалась для него избавлением от ненавистных управленческих обязанностей. Кэтрин несколько смущал тот факт, что член совета директоров одновременно является ее подчиненным. Впрочем, она не сомневалась, что он славный малый.

МИКИ, НАЧАЛЬНИЦА ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА

На отдел маркетинга в «ДесижнТех» возлагались большие надежды, и совет

директоров был в восторге от того, что его возглавляла столь яркая личность, как Мишель Бебе — Мики, как она просила себя называть. В Долине она считалась гением брендинга. Удивительно, что при этом ей недоставало элементарных навыков общения.

На совещаниях она говорила больше всех и время от времени способна была выдавать блестящие идеи, но чаще ее выступления сводились к тому, что во всех других компаниях, где ей довелось работать, все было куда лучше, чем в «ДесижнТех». Возникало ощущение, что в компании она посторонний наблюдатель и вообще человек случайный. Она никогда не вступала в спор с руководителями других отделов, но все знали ее привычку выразительно закатывать глаза в ответ на любое критическое замечание. Кэтрин пришла к выводу, что Мики просто не понимает, как всех раздражает, иначе она не осмелилась бы вести себя столь вызывающе.

Неудивительно, что в компании ее недолюбливали больше других, несмотря на все ее таланты и успехи. Больше, чем Мики, пожалуй, не любили только Мартина.

МАРТИН, НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА РАЗРАБОТКИ

Мартина Гилмора, основателя «ДесижнТех», правильнее было бы назвать ее изобретателем. Ему принадлежала



идея главного продукта компании, и, хотя другие сделали не меньше для ее разработки, руководство любовно называло Мартина лордом-хранителем королевской печати. Сравнение отчасти было даже тонким: Мартин был англичанин.

Мартин считал, что разбирается в технологиях не хуже лучших специалистов в Долине, и это было правдой. Получивший дипломы с отличием в Беркли и Кембридже, с прекрасным послужным списком (он успел организовать две процветающие технологические компании), Мартин считался главным конкурентным преимуществом «ДесижнТех», во всяком случае в области кадрового обеспечения.

В отличие от Мики Мартин не нарушал спокойного течения совещаний. Более того, его вообще не было слышно. Нет, он не пропускал совещаний (даже ему Джеф не позволил бы такого вопиющего нарушения правил); он просто открывал ноутбук и занимался то ли проверкой электронной почты, то ли еще чем-нибудь столь же интересным. Но стоило кому-нибудь сморозить глупость, как Мартин не упускал случая выступить с язвительным комментарием.

Поначалу коллеги Мартина, руководители других отделов, находили это нормальным и даже забавным, объясняя такое поведение высочайшим интеллектом руководителя отдела разработки. Однако со временем это стало раздражать. А с учетом последних печальных событий в компании поведе-

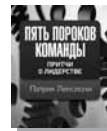
ние Мартина стало попросту выводить сотрудников из себя.

ДЖЕЙ-РО, НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Поскольку главу отдела продаж мистера Роулинса, как и Шейнли, звали Джефом, в «ДесижнТех» его прозвали Джей-Ро. Похоже, прозвище пришлось ему по душе. Джей-Ро являлся опытным специалистом по торговле и был немного старше других (ему перевалило за сорок). Всегда загорелый, неизменно вежливый, он никогда не отказывал, если его о чем-то просили. Правда, Джей-Ро редко выполнял обещанное, зато всегда искренне признавал свой промах и торжественно извинялся перед человеком, которого подвел. Несмотря на то, что подчиненные считали Джей-Ро ненадежным, коллеги ценили его богатый опыт. За всю свою карьеру — как в «ДесижнТех», так и до этого — он ни разу не пришел к концу квартала с плохими результатами.

КАРЛОС, НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ТЕХПОДДЕРЖКИ

Хотя у «ДесижнТех» было сравнительно мало клиентов, совет директоров был уверен, что компании следует вкладывать средства в развитие службы поддержки потребителей, чтобы подго-



товиться к будущему расширению компании. Карлос Амадор работал вместе с Мики в двух компаниях, и именно она привела его в «ДесижнТех». Как это ни странно, между этими двумя людьми не было ничего общего.

Карлос говорил мало, но всегда по делу. Он был внимателен и собран на совещаниях, никогда не жаловался, если приходилось работать сверхурочно, и переводил разговор на другую тему, если его расспрашивали о прежних достижениях. Если вам требовался неприхотливый и надежный работник, то лучше Карлоса было не найти.

Кэтрин была довольна, что хотя бы на одного из ее непосредственных подчиненных можно положиться. Правда, ее несколько беспокоил тот факт, что потенциал Карлоса явно не был реализован в полной мере. Однако на начальном этапе ее радовало, что Карлос беспроблемно взял на себя ответственность за работу с клиентами и прочие малоприятные хлопоты, поскольку это позволило ей сосредоточиться на более важных проблемах.

ДЖЕН, ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

Глава финансового отдела — одна из ключевых фигур в «ДесижнТех», особенно с учетом перспективы превращения компании в открытое акционерное общество. Джен Мерсино знала, на

что идет, когда согласилась занять эту должность, и всячески поддерживала Джефа в его деятельности по привлечению венчурных средств и других инвестиций.

Джен вникала во все детали, гордилась знанием отрасли и экономила деньги компании как свои собственные. Члены совета директоров согласились предоставить Джефу и его менеджерам полную свободу в расходовании средств исключительно потому, что знали: Джен не позволит ситуации выйти из-под контроля.

НИК, УПРАВЛЯЮЩИЙ ПРОИЗВОДСТВОМ

Последним в команду менеджеров «ДесижнТех» пришел Ник Фаррел, послужной список которого выглядел особенно внушительно. Прежде он руководил производством в одной крупной компьютерной фирме на Среднем Западе, а устроившись на работу в «ДесижнТех», перебрался вместе с семьей в Калифорнию. К несчастью, его появление плохо сказалось на каждом из топ-менеджеров компании.

Официально Ник пришел в «ДесижнТех» на должность управляющего производством — таково было его условие. Джеф и совет пошли ему навстречу, рассчитывая, что через год он действительно станет управляющим производством, если надлежащим образом



будет исполнять должностные обязанности. Более того, совет директоров уже привык приглашать на вакантные должности исключительно звезд первой величины, поэтому отказаться от Ника значило нанести болезненный удар по самолюбию. Джефу недоставало способностей менеджера, и Ника наняли как раз для того, чтобы поддержать бурный рост компании, то есть создать производственную инфраструктуру, открыть новые офисы по всему миру, скоординировать деятельность «ДесижнТех» по слияниям и поглощениям. Большинство его обязанностей уже были распределены между другими сотрудниками, так что Нику практически нечем было заниматься.

Крайне раздосадованный этим обстоятельством Ник тем не менее не осмеливался жаловаться открыто. Напротив, он старался наладить отношения с коллегами, что ему не слишком удавалось, поскольку в глубине души он был уверен, что все они метят на его место. И, хоть он ни разу не позволил себе заявить об этом вслух, Ник привык считать себя профессионалом, а своих коллег — дилетантами. Невооруженным глазом было видно, что конфликт не за горами.

Часть II

КОНФЛИКТ ПЕРВОЕ ИСПЫТАНИЕ

Это письмо ничем не отличалось от множества стандартных электронных посланий, которые Кэтрин получала постоянно с тех пор, как стала работать в «ДесижнТех». Тема сообщения: «На следующей неделе можем получить нового клиента» — выглядела на первый взгляд достаточно безобидно и даже обнадеживающе, особенно с учетом того, что письмо пришло от Мартина, начальника отдела разработки. Письмо было кратким. Обычно чем печальнее новость, тем короче сообщение о ней.

Письмо было разослано всем менеджерам «ДесижнТех», что только подчеркнуло содержащуюся в нем скрытую угрозу:

«Только что звонили из «АСА Меньюфэкчуриг». Они хотят ознакомиться с нашей продукцией и готовы приобрести ее в следующем квартале. Мы с Джей-Ро встречаемся с ними на будущей неделе.

Возможно, получится заключить сделку. Вернемся во вторник утром».

Тот факт, что Мартин даже не упомянул о совпадении сроков предстоящей поездки и выездного совещания, заставил Кэтрин призадуматься. Глава отдела разработки не попросил разрешения пропустить совещание в понедельник и



утром во вторник то ли потому, что не считал его заслуживающим внимания, то ли потому, что не хотел на нем присутствовать. Кэтрин решила, что это и неважно.

Кэтрин очень хотелось отправить Мартину ответ по электронной почте и избежать тем самым неприятного разговора с глазу на глаз. Однако она решила, что это ее первое серьезное испытание на посту генерального директора, своего рода момент истины, поэтому надо действовать решительно.

Кэтрин нашла Мартина в его темном угловом кабинете. Он сидел спиной к двери, просматривая электронную почту. Кэтрин вошла без стука.

— Извините, Мартин. — Кэтрин пришлось подождать, пока он повернется. — Я только что получила ваше письмо о встрече с «АСА».

кивнул, и она продолжала:

— Отличная новость, но вам придется отложить встречу на несколько дней из-за выездного совещания.

Мартин помолчал, потом ответил очень спокойно, его английский акцент стал особенно заметен:

— Я думаю, вы не понимаете. Речь идет о возможности очень выгодной сделки. Может, лучше перенести выездное...

Кэтрин прервала его и бесстрастно ответила:

— Я все понимаю, но полагаю, что «АСА» подождет до следующей недели. Мартин явно не был готов к открытой

конфронтации и занервничал:

— Если вы придаете такое значение этому выезду в Напа, то, мне кажется, у нас разные цели. Для нас главное — встреча с потенциальным клиентом. Кэтрин сделала глубокий вдох и улыбнулась, стараясь не выдать своего раздражения:

— Моя первая и главная цель — объединить нас всех в команду, иначе нам просто незачем будет встречаться с клиентами.

Она надеялась, что Мартин что-нибудь скажет, но он молчал. После неловкой паузы Кэтрин произнесла:

— Итак, я жду вас в Напа в понедельник. — Она направилась к двери, но на полдороге обернулась: — Кстати, если вам понадобится помощь, чтобы перенести встречу с «АСА», дайте мне знать. Я знакома с Бобом Теннисоном, их директором. Мы с ним оба были членами совета директоров в «Тринити Системе», и он с удовольствием пойдет мне навстречу.

С этими словами Кэтрин вышла из комнаты. Было ясно, что, хотя Мартин не решился спорить с ней, он отнюдь не собирался сдаваться.

ПРОДОЛЖЕНИЕ

На следующий день Джеф заглянул к Кэтрин и пригласил ее на ланч. Она собиралась просмотреть отчет, но была рада изменить свои планы ради воз-



возможности пообщаться с одним из своих непосредственных подчиненных. Старейший мексиканский ресторан в Хаф-Морн-Бей — место для трудного разговора не лучше и не хуже любого другого, думал Джеф, ведь все местные обедают тут.

Прежде чем Джеф объяснил, о чем он хочет с ней поговорить, Кэтрин взяла инициативу в свои руки:

— Джеф, хочу поблагодарить вас за то, что эти две недели вы вели все совещания. Это дало мне отличную возможность понаблюдать за нашими менеджерами.

Он вежливо кивнул, принимая ее искреннюю благодарность. Кэтрин продолжала:

— После выездного заседания на следующей неделе я буду вести все собрания сама. Но я не хочу, чтобы из-за этого вы отстранились от работы. Вы должны участвовать в совещаниях так же, как любой менеджер.

Джеф не задумываясь кивнул:

— Хорошо. Никаких проблем. — Он помолчал, собираясь с мыслями. Пора было переходить к вопросу, для обсуждения которого он пригласил Кэтрин в этот ресторан. Нервно, он передвинул нож, чтобы тот лежал параллельно вилке, и начал:

— Кэтрин, раз уж вы заговорили о выездном совещании, я хотел бы кое о чем спросить у вас.

— Давайте. — Кэтрин почти забавляла его неловкость. Она поняла, что речь

пойдет о стычке с Мартином, и была спокойна и уверена в себе.

— Вчера после работы я на автостоянке разговорился с Мартином. — Джеф помолчал, надеясь, что Кэтрин подхватит тему, но она молчала, и он продолжил: — Он рассказал мне о предложении «АСА» и о ваших планах насчет выездного совещания.

Джеф снова замолчал, ожидая, что начальница придет ему на помощь и что-нибудь скажет. Она действительно заговорила:

— И что же?

Джеф глубоко вздохнул:

— В общем, он считает, и, честно говоря, я с ним согласен, что встреча с клиентами куда важнее, чем выездное совещание. Поэтому, если Мартин и Джей-Ро пропустят денек-другой в Напа, я думаю, ничего страшного не случится.

Кэтрин заговорила, тщательно подбирая слова:

— Джеф, я поняла вашу точку зрения и не вижу ничего страшного в том, что она не совпадает с моей. Спасибо за откровенность.

У Джефа явно стало легче на душе — но рано он радовался. Кэтрин заговорила снова:

— Однако меня наняли для того, чтобы ваша компания стала работать, а сейчас она не работает.

По лицу Джефа было видно, что он не знает, обижаться ему или злиться, поэтому Кэтрин добавила:

— Я не собираюсь критиковать вас,



Джеф, потому что, как мне кажется, никто не беспокоится о компании больше, чем вы. — Польстив таким образом собеседнику, Кэтрин закончила мысль: — Но в данный момент у нас абсолютно отсутствует то, что можно хотя бы с натяжкой считать командой. И одна-единственная встреча с клиентом никак не скажется на нашем будущем, по крайней мере пока мы не решим своих внутренних проблем. Плохо зная Кэтрин, Джеф решил, что продолжать разговор бессмысленно, более того, это может повредить его карьере. Он кивнул, словно бы говоря: «Ну что ж, как знаете».

После этого разговор перешел на общие темы, и оба собеседника постарались закончить обед в рекордно короткое для Хаф-Морн-Бей время, после чего вернулись в офис.

ВЫРАБОТКА КУРСА

Беседа с Джефом не выбила Кэтрин из колеи. Конечно, она ожидала реакции на инцидент с Мартином со стороны сотрудников, но не думала, что в конфликт включится председатель правления. Когда вечером он заглянул к ней в гости, Кэтрин сначала восприняла это как проявление поддержки.

— А мне только что звонил Джеф, — вполне миролюбиво заявил председатель. — Значит, ты уже знаешь о моей стычке с Мартином.

Насмешливый и уверенный тон Кэ-

трин заставил председателя настроиться на серьезный лад:

— Знаю. И мне это не нравится.

Кэтрин была застигнута врасплох:

— А в чем дело?

— Знаешь, Кэтрин, я не собираюсь тебя учить жизни, но, кажется, тебя пригласили строить новые мосты, а не сжигать старые.

Кэтрин помолчала, собираясь с мыслями. Несмотря на внезапность атаки, она мгновенно взяла себя в руки: сказывался многолетний опыт руководящей работы:

— О'кей, я намерена кое-что сказать и прошу понять меня правильно: я не хочу никого обидеть и не собираюсь оправдываться.

— Что ж, говори, Кэтрин.

— И я не хочу прятаться за красивыми словами — ты для этого слишком умен. — Спасибо.

— Но тебе может не понравиться то, что я скажу.

Председатель принужденно рассмеялся:

— Не бойся, не упаду.

— Во-первых, не думай, будто я наугад кидаю камни по кустам, чтобы все забегали. Последние две недели я очень внимательно наблюдала за этими людьми, и теперь все, что я делаю, а также все, что я собираюсь сделать, все мои действия целенаправленны и обдуманно. Я вовсе не срывала злость на Мартине, потому что была в плохом настроении.



– Я думаю, тут...

Кэтрин не дала ему закончить:

– Выслушай меня. Это важно.

– Хорошо. Продолжай.

– Если бы ты знал, как сделать то, что я пытаюсь сделать, то обошелся бы без моей помощи. Я права?

– Абсолютно права.

– Я искренно ценю твою заботу о компании и обо мне и знаю, что ты желаешь добра нам обеим. И тем не менее должна сказать, что твои добрые намерения компании больше вредят, чем помогают.

– Извини, но я не понимаю тебя.

– За последние полтора года ты общался с Джефом и другими менеджерами «Десижн-Тех» больше, чем любой другой член совета директоров, и ты не мог не видеть, что команда утрачивает дееспособность и цели. Поэтому ты и обратился ко мне за помощью. Тебе же нужна команда, верно?

– Несомненно. Именно это мне и нужно.

– Тогда ответь мне на один вопрос: предоставляя мне полную свободу действий, подумал ли ты о последствиях? Знаешь ли ты, что может произойти, если я все буду делать так, как считаю нужным? — Видя, что председатель собирается ответить, Кэтрин остановила его: — Не торопись с ответом. Подумай.

Она помолчала и продолжила:

– Это трудный путь. И долгий. Для компании. Для менеджеров. Для меня. И для тебя тоже.

Председатель молчал, изо всех сил сопротивляясь искушению заверить Кэтрин, будто он готов делать все, что она сочтет нужным.

Кэтрин расценила его молчание как готовность слушать продолжение ее импровизированной лекции:

– Ты, вероятно, знаешь, что мой муж сравнивает слабую команду со сломанной рукой или ногой. Команда, как и кость, должна срастись, а это процесс болезненный. Более того, кость порой приходится вновь ломать, если она срослась неправильно. А это еще хуже, потому что делается преднамеренно.

После долгой паузы председатель заговорил:

– Кэтрин, я понимаю тебя. Делай, что считаешь нужным. Я не буду вмешиваться.

Кэтрин почувствовала, что он говорит искренне. Потом он поинтересовался: — Я задам только один вопрос: сколько человек в команде ты собираешься сломать, чтобы команда срослась?

– Это я буду знать к концу месяца.

НАПА

Для выездных совещаний Кэтрин выбрала долину Напа, потому что, с одной стороны, это было недалеко от работы и дорога не требовала больших затрат денег и времени, а с другой — достаточно далеко от города. Работники «Десижн-Тех» часто ездили в Напа отдохнуть, там



им всегда хотелось замедлить шаг, расслабиться.

Отель, выбранный Кэтрин для проведения совещаний, представлял собой небольшой замок. Он нравился Кэтрин своими умеренными ценами в межсезонье и большим комфортабельным конференц-залом с балконом и очаровательным видом на виноградники, расположенным на втором этаже. Начало совещания было назначено на 9:00, и это означало, что большинству менеджеров «ДесижнТех» предстояло выехать из дома рано утром. К 8:45 все участники прибыли, зарегистрировались в отеле и заняли свои места в конференц-зале. Точнее, все, кроме Мартина.

Никто из сотрудников не заговорил о Мартине, но все то и дело посматривали на часы, пытаясь угадать, приедет Мартин вовремя или опоздает. Казалось, даже Кэтрин немного нервничала.

Ей не хотелось, чтобы ее первое совещание осталось в памяти сотрудников благодаря нагоняю, полученному кем-то из подчиненных за опоздание. В какой-то момент она едва не поддалась панике: что делать, если он вообще не явится? Она же не может уволить его за неявку на совещание! Или может? Прислушается ли к ее мнению совет директоров? Господи, да кто такой этот Мартин? Что он себе позволяет?!

Когда в 8:59 Мартин появился в дверях конференц-зала, Кэтрин вздохнула с облегчением и мысленно отчитала себя за напрасное беспокойство. У нее было

замечательное настроение: наконец-то начинается то, чего она ждала почти месяц. И, как ни тревожило ее возможное сопротивление со стороны сидящих за столом людей, Кэтрин не стала бы отрицать, что именно благодаря таким моментам она знала, какое это счастье — быть лидером.

РЕЧЬ

Мартин занял последний из пустующих стульев в конце стола, как раз напротив Кэтрин. Он сразу же достал из портфеля ноутбук и положил его на стол перед собой, но не включил.

Решив не отвлекаться, Кэтрин с улыбкой, спокойно и непринужденно обратилась к сотрудникам:

– Доброе утро всем! Для начала мне хотелось бы сказать несколько слов. Должна заметить, что эти слова я буду повторять довольно часто.

Никто не знал, сколько значения вложила Кэтрин в эту фразу.

– У нашей компании замечательные менеджеры — более опытные и талантливые, чем у конкурентов. Нам удалось привлечь капитала больше, чем другим молодым компаниям. Благодаря Мартину и его отделу у нас самые передовые технологии. У нас очень сильный совет директоров. И тем не менее две компании опережают нас как по уровню прибыли, так и по объемам продаж. Кто-нибудь может объяснить почему?



МОЛЧАНИЕ.

Кэтрин продолжала в том же доброжелательном духе:

– Я провела собеседования с каждым из вас, поговорила с сотрудниками и в конце концов поняла, в чем состоит проблема «ДесижнТех». — Она сделала выразительную паузу и закончила свою мысль: — Мы не состоялись как команда. Каждый гребет в свою сторону, в результате лодка стоит. Присутствующие стали поглядывать на Джефа, ожидая его реакции. Джеф сидел с безмятежным видом, но Кэтрин видела, что он нервничает.

– Я не считаю, что это вина Джефа или кого-то другого. Я просто констатирую факт. Именно этот факт мы и будем обсуждать на протяжении ближайших двух дней. Я знаю, что многим из вас показалась смешной и бессмысленной моя идея проводить совещания в Напа. Однако надеюсь, что после последнего совещания те из вас, кто еще останется в «Десижн-Тех», поймут, для чего я все это затеяла.

Последняя фраза произвела должное впечатление.

– Да-да, именно так. Хочу предупредить, что в ближайшие месяцы «ДесижнТех» ожидают большие перемены, и, вполне вероятно, кому-то они придутся не по нраву. За это время мы превратимся в совершенно иную компанию, в которой кому-то из присутствующих не захочется работать. Это не

угроза, и я никого конкретно не имею в виду. Это суровая реальность, и перемены неотвратимы. Все мы работаем по контракту, и ничего страшного не случится, если кому-то придется сменить место работы, когда этого потребуют интересы «ДесижнТех» и нашей команды.

Кэтрин встала со своего места и пошла к белой пластиковой доске. Она продолжала говорить, тщательно подбирая слова, чтобы не настроить собравшихся против себя:

– Позвольте мне заверить вас, что все, что я собираюсь сделать, направлено на достижение единственной цели — процветания компании. И ничего больше. Все мы в одной лодке, и никто из нас не заинтересован в том, чтобы кто-то из коллег оказался за бортом.

Среди присутствующих раздалась смешки.

– И, естественно, мы собрались в Напа не для того, чтобы водить хороводы, петь песни и купаться при луне голыми.

Все радостно захохотали, и даже Мартин выдавил из себя улыбку. Кэтрин дождалась тишины и заговорила снова:

– Думаю, вы поняли, что мы приехали сюда в полном составе с одной целью: работать. Компании нужны результаты. На мой взгляд, это единственный показатель эффективности команды. И именно о результатах мы будем заботиться в первую очередь — начиная



с сегодняшней встречи и до тех пор, пока я занимаю эту должность. Я очень надеюсь, что уже в следующем году мы добьемся роста доходов и прибыли, повысим процент лояльных клиентов, улучшим качество обслуживания, а при удачной рыночной конъюнктуре — добьемся роста курса наших акций. Но должна предупредить: ничего этого не произойдет, если мы не устраним причины, которые мешают нам быть одной командой.

Кэтрин помолчала, чтобы до присутствующих дошел смысл ее слов, затем продолжила:

– Что же нам нужно делать? За долгие годы работы я поняла, что существует пять пороков, которые мешают команде эффективно трудиться.

Она нарисовала на белой доске треугольник и разделила его горизонтальными линиями на пять частей. Затем повернулась к участникам: — В ближайшие два дня мы будем вписывать в пустые сегменты треугольника пороки команды и искать пути борьбы с каждым пороком. Вы быстро убедитесь, что для этого не требуется сверхъестественных способностей. Более того, это окажется удивительно просто — на бумаге. Самым трудным будет воплотить наши абстрактные построения в жизнь. Присутствующие молчали, удивленные.

– Сегодня я хотела бы поговорить о самом главном пороке команды — недостатке доверия.

Она повернулась к доске и написала:

Недоверие в самом нижнем сегменте треугольника. Присутствующие иронически переглядывались, точно спрашивая друг друга: «И это все? Ну и беда!»

Кэтрин уже сталкивалась с подобной реакцией аудитории и спокойно продолжала:

– Доверие — вот основа настоящей командной работы. Поэтому первый порок команды возникает из-за того, что некоторые члены команды не желают понимать своих коллег, держатся обособленно. Может, кому-то это кажется невероятным, но я это знаю точно, и спорить со мной бесполезно. Доверие — очень важная составляющая команды. Может быть, даже самая важная. Кэтрин чувствовала, что ее слова нуждаются в объяснении.

– В настоящей команде люди живут одной семьей, с готовностью признают свои ошибки и слабости, свободно говорят о том, что их беспокоит, и не боятся, что их осудят или поднимут на смех.

Казалось, присутствующие были согласны со словами Кэтрин, однако большого эмоционального отклика ее рассуждения не вызвали.

Кэтрин сказала с нажимом:

– Дело в том, что если мы не доверяем друг другу, — а я вижу, что в «ДесижнТех» так оно и есть, — то мы не сможем стать командой, которая достигает своих целей. Поэтому в первую очередь нам надо позаботиться о создании доверия.



ОТВЕТ

В конференц-зале повисло напряженное молчание. Наконец Джен подняла руку. Кэтрин улыбнулась:

– Когда-то я действительно работала учительницей, но здесь не школа, и не обязательно поднимать руку, чтобы что-то сказать. Вы можете прервать меня в любой момент и высказать все, что вас беспокоит.

Джен кивнула и задала вопрос:

– Не подумайте, будто я хочу затеять спор или сомневаюсь в ваших словах, но почему вы считаете, что мы не доверяем друг другу? Может, вы просто плохо нас знаете?

Кэтрин ответила не сразу, обдумывая свои слова:

– Мое утверждение основано на различных данных, Джен. На наблюдениях во время собраний, на словах ваших подчиненных и даже на ваших собственных высказываниях.

Джен казалась удовлетворенной ответом Кэтрин, однако та продолжала:

– Но должна сказать, что больше, чем чьим-то словам, я доверяю собственным наблюдениям. О том, что вам не хватает доверия, я сужу по отсутствию конфликтов во время производственных совещаний и других встреч команды топ-менеджеров. Но я не хочу забегать вперед, потому что это совсем другая часть модели.

Однако Ника явно заинтересовала эта тема:

– Но ведь отсутствие конфликтов

еще не означает отсутствия доверия? — Эти слова прозвучали не как вопрос, а, скорее, как утверждение. Всем в зале, включая Мартина и Мики, хотелось услышать ответ Кэтрин.

– Думаю, не означает, — согласилась она. Ник мгновенно расцвел, польщенный тем, что его замечание сочли правильным, однако Кэтрин пояснила:

– Теоретически отсутствие конфликтов и споров можно считать хорошим признаком, если между сотрудниками царит взаимопонимание, если все они рука об руку трудятся для достижения общей цели, если в компании царит атмосфера доверия и взаимного уважения.

На лицах присутствующих появились виноватые улыбки, настолько описание не соответствовало ситуации в «Десижн-Тех». Выражение удовлетворения исчезло с лица Ника, а Кэтрин продолжала, глядя на него:

– Должна заметить, что во всех эффективных командах, с которыми мне довелось работать, существует определенный уровень конфликтных ситуаций. Даже в командах с очень высоким уровнем взаимопонимания разногласий хватает.

Теперь Кэтрин обратилась ко всем:

– Как вы думаете, почему у нас так мало горячих споров и дискуссий? Некоторое время никто не отвечал, и Кэтрин не спешила нарушать неловкую тишину. Наконец Мики пробормотала что-то себе под нос.

– Извините, Мики, я не расслышала. — Кэтрин сделала вид, что не заметила



сарказма в тоне Мики. Сарказм она возненавидела, еще когда работала учительницей седьмых классов.

– У нас просто нет времени, — повторила Мики, на этот раз громко и отчетливо. — Я думаю, мы слишком заняты, чтобы устраивать горячие споры по всяким пустякам. Мы просто работаем, вот и все.

Кэтрин поняла, что не все согласны с Мики, однако никто не осмеливается с ней спорить. Она хотела было взять инициативу в свои руки, как вдруг Джеф осторожно заметил:

– Не могу с тобой согласиться, Мики. Вряд ли у нас нет времени на споры. Мне кажется, мы просто не хотим портить друг с другом отношения, хоть я и не знаю почему.

Мики ответила быстро, если не сказать резко:

– Может быть, потому, что наши совещания всегда так хорошо организованы и скучны.

Первым желанием Кэтрин как матери было вступить за Джефа, хотя бы потому, что он осмелился открыто возразить Мики. Но она решила не вмешиваться и посмотреть, как будут развиваться события.

После паузы в разговор вступил Карлос, но его слова были адресованы не Мики, а всем присутствующим:

– Подождите, подождите. Я согласен, что совещания скучны и повестка дня довольно однообразна, но мне кажется, что мы действительно боимся спорить друг с другом. Ведь на самом деле мы не всегда и не во всем согласны друг с другом.

– Не думаю, что мы вообще хоть в чем-то согласны друг с другом, — поддержал его Ник.

Все засмеялись, кроме Мартина, который уже открыл ноутбук и включил его. Кэтрин вступила в завязавшуюся дискуссию:

– Итак, по многим вопросам у вас существуют разногласия, и в то же время вы не хотите признать, что у вас есть проблемы. Я, конечно, не психолог, но, по-моему, это как раз признак кризиса доверия.

Некоторые из присутствующих закивали, чем-то напоминая изголодавшихся людей, получивших наконец крошку хлеба. По крайней мере так показалось Кэтрин.

В этот момент всеобщее внимание привлек стук клавиш. Мартин, совершенно отключившись от дискуссии, что-то быстро писал в своем ноутбуке. Лишь на долю секунды внимание участников совещания переключилось на Мартина, но этого оказалось достаточно, чтобы нить разговора была потеряна.

С самого первого совещания менеджеров, на котором ей довелось присутствовать в «ДесижнТех», Кэтрин ждала этого момента и страшилась его. И, хотя ей совсем не хотелось ссориться с Мартином, да еще утром первого дня выездного совещания, нельзя было спускать ему с рук демонстративное пренебрежение.

Имеют ли право прокурорские работники писать статьи?

С. Алистархов

Увольнение иностранного топ-менеджера на испытательном сроке: споры и анализ вопроса

Татьяна Николаенко

Проблемы и судебные споры при предоставлении дополнительного отпуска «чернобыльцам»

Татьяна Горошко

Минимальный размер оплаты труда: значение и практика

Ольга Байдина

Фестиваль «Серебряный Меркурий»

Фестиваль «Серебряный Меркурий» — семнадцатый фестиваль маркетинговых коммуникаций, огромная площадка, которая объединила специалистов, начинающих и просто заинтересованных людей со всей страны.





Са сегодняшний день в мире огромная конкуренция в сфере товаров и услуг и специалисты по продвижению вынуждены искать нестандартные инструменты и использовать новые приемы для вовлечения клиентов и в дальнейшем развивать с ними дружественные связи. Особенно это проявилось благодаря перевернувшей мир «тотальной диджитализации», которая за последние десять лет повлияла на брендинг и рекламный мир. Социализация в интернет-среде дала новые инструменты сегментирования, изучения целевой аудитории, появился целый пласт бизнеса в интернете, такое понятие как диджитал-брендинг давно стал самостоятельной бизнес-единицей, со своими методиками и особенными функциями развития маркетинга и коммуникаций.

Именно эта тема стала одной из главных XVII «Серебряного Меркурия» — диджитал-маркетинг. В частности, этой теме были посвящены следующие секции: «Мир как супермаркет. Ключевые брендинговые идеи XXI века», «Digital в спонсорстве: новые вызовы», «Тренды в digital — для тех, кто хочет знать будущее сегодня», «Кросс-медиа проекты из Digital в ТВ и обратно» и др.. На подобной площадке, объединяющей людей по интересам, гости и участники обменивались идеями и опытом, познакомились с гуру-маркетинга, обсудили тенденции, трудности современного рекламного рынка и услышали о потребностях друг друга.

Все чаще социологи и философы говорят о смене парадигмы, технологической сингулярности и наступлении эры трансгуманизма, и теперь она все глубже проникает во многие сферы знаний — в медицины, экономику, политику, и, конечно же, маркетинг. Столь серьезные изменения просто не могли не повлиять на подход к созданию и продвижению брендов, основной ценностью которых становится формирование уникального потребительского опыта. Брендинг XXI века, действующий и нейробиологию, и глубинную психологию, и социальную теорию, и теорию искусства как института создания символической ценности, должен работать с целостными конструктами, где эти сферы взаимосвязаны в рамках одного смысла. В процессе дискуссии в секции «Мир как супермаркет» все это рассказывала признанный эксперт отрасли Елена Юферева со своим коллегой Григорием Хабаровым.

Их выступление раскрывало так называемый «маркетинг идей». Даже

Их выступление раскрывало так называемый «маркетинг идей». Даже

маркетинговые идеи зачастую работают как религии или секты. Человек, лояльный бренду, становится не просто носителем его философии и духа, но и стремится обратить в свою веру «еретиков» и устроить «крестовый поход на нечестивых». В этом смысле разработка нового бренда может уподобиться современному искусству — поиску идей, дискурсов и способов восприятия мира. Консультант больше не является условным врачом, который выписывает лекарство, а скорее психотерапевтом, использующим сократический метод задавания вопросов для того, чтобы «вытащить» из клиента ответы, уже присутствующие в его голове.

Задача бренд-билдера, по мнению Григория, — в создании нового языка, позволяющего расширять границы смыслов. Отсюда вытекает актуальный метод сторителлинга или рассказывания историй применительно к брендам. Проблемой в таком случае становятся бизнес-процессы, без отладки которых не выстрелит даже самая первоклассная идея.

Не менее интересным был баттл «Programmatic: роботы против людей», в котором столкнулись три взаимоисключающих мнения: «апологетов programmatic», представителей «классической школы» и креативщики. Столкнувшиеся стороны пытались



доказать, что умные алгоритмы скоро заменят людей, без связей и договоренностей в нашей стране бизнес не построить и то, что хорошему креативу не нужны различные медиаухищрения. насыщенная дискуссия, модерировал которую Анатолий Ясинский, генеральный директор и совладелец POV-Точка Зрения, привела к тому, что все участники согласились с мнением Ольги Куликовой, Управляющим партнером Articul Media Group: «Мы живем в реальном мире. И в нашей стране, в нашем бизнесе реально все строится на взаимодействии/договоренностях/доверии реальных ЛЮДЕЙ, а не «бездушных машин». Утверждать

противоположное — наивно и не соответствует истинным реалиям нашего мира. В котором нужно продавать, а не мечтать о «светлом идеальном будущем».

Ну, и, конечно же, с мнением о том, что насильно рекламу уже никому не «впихнешь». Поэтому главный акцент сейчас должен быть сделан на то, чтобы создавать такой контент, который потребители будут готовы воспринимать добровольно и делиться им сами.

В рамках панели «B2B (ORNOT 2B)» выступил Гарретт Джонстон,



Основатель и владелец, Macroscope Consulting. Культовая личность в развитии современного маркетингового мира, его послужной список включает в себя самые амбициозные проекты российского маркетинга. Гарретт представил модель B2B2C, которая равноценно применима как в Лондоне, так и в Липецке и именно за ней конкурентное преимущество компаний будущего. По мнению Гаретта, модели B2C и B2B остались в далеком прошлом и что «просто довольный клиент» это гигиенический фактор для современного бизнеса. На одной площадке с Гареттом выступила Екатерина Беретарь, Основатель агентства по развитию бизнеса рекламных агентств и стартапов, NewBizAgency, куратором панели была Светлана Тимченко, Основатель «Маркетинг от Тимченко». Здесь спикеры говорили о том, что есть корпоративный рынок для маркетинга, и, что есть маркетинг для современного бизнеса.

Одной из самых посещаемых панелей на «Серебряном меркурии» стала «Mobile: большие возможности малого экрана» на которой выступили представители лучших в России компаний — Дмитрий Кириноценский — myTarget, Mail.Ru Group, Герман Царев — Руководитель службы аудиторных и поведенческих таргетингов Яндекс, Олег Дорожок — Директор по маркетингу, Delivery Club, Андрей Шатров — CEO, PMA Network, Илья Губарев — Руково-

дитель группы перспективных проектов, Яндекс.

О новых возможностях в области интеллекта и Machine Learning, о том, что они способствуют быстрому сбору и анализу данных о клиентах из различных источников и позволяют достичь глубокого понимания их потребностей, рассказали спикеры в секции «Технологии, способные сделать вас первыми на рынке. Жемчужины новейших российских технологий в бизнесе».

В настоящее время существует высокий уровень конкуренции между различными торговыми точками, поэтому владельцы принимают все возможные меры по повышению эффективности продаж. Виктория Рожок и Павел Сажин — генеральный директор компании Uniteller, представили проект Видеоинтеллект — инновационную разработку. Команда ученых из Дубны предлагает уникальные решения задач по предотвращению краж в магазине, оценке готовности к покупке, идентификации покупателей, уровню заполняемости полок, подсчету покупателей. Благодаря системе осуществляется контроль работы всего объекта. На основе получаемых данных создается полноценный анализ для дальнейшего повышения эффективности функционирования магазина — вплоть до существенного увеличения конверсии.

В этой же секции, Артём Новиков, Директор по продажам, Hot WiFi (ООО «Цифровые системы») рассказал об основных способах использования WiFi маркетинга как инструмента для привлечения новых клиентов и управления лояльностью.

О том, каким образом использовать современные системы анализа данных, как применять, и какое влияние они оказывают на эффективность маркетинговых активностей и рекламных кампаний, а также продажи и лояльность клиентов, побеседовали спикеры на сессии от Future Business: Customer Day «Построение сильной

связи с клиентом с помощью систем аналитики и технологий».

О новых возможностях таргетирования в наружной рекламе вещали Генеральный директор OneFactor Роман Постников и Сергей Матвеев, Директор по аналитике и инсайтам Media Direction Group. Они рассказывали о «недолюбленной» наружной рекламе и о том, что это уходит в прошлое благодаря системам искусственного интеллекта диджитализации, которые уже сейчас трансформируют рекламный рынок: умеет самостоятельно планировать медийные бюджеты, показывать подходящую рекламу це-





левой аудитории в режиме реального времени и многое другое.

Не обошли стороной и поколение Z. Меняется поколение, меняются ценности, меняется то, как мы потребляем контент и это требует других инструментов. Главной задачей современных бизнесменов успеть перестроиться — Поколение Z изменит современный маркетинг. О современных тенденциях в рекламе вещали Влад Ситников, Chief Creative Officer, Possible Group, стратегический директор Affect Илья Корнеев, Дмитрий Храпунов, Менеджер по связям с общественностью Инвитро и Ася Трощакая, TalentLead, ReframeGroup.

Заключительным этапом фестиваля стало награждение победителей конкурса рекламных и других коммуникационных компаний. Фестиваль «Серебряный меркурий» имеет особую миссию — выделить лучшие маркетинговые проекты. Среди заявленных участников были представлены рекламные агентства, их клиенты, благотворительные фонды и государственные организации. В течение трех дней они защищали работы и отстаивали свои позиции. В перечне конкурсных номинаций: «Реклама Instore», «Trade marketing & Shopper marketing/CatMan», «Потребительский брендинг», «Лучшие рекламные кампании в индустрии: Мода и стиль»

и другие. Хотелось бы отметить, что попадание даже в шорт-лист является для большинства агентств серьезным достижением, т.к. после они могут подать свои проекты на конкурс The Globes Awards, организуемый Международной ассоциацией маркетинговых агентств (МААВ), чьи интересы с 2009 года в России эксклюзивно представляет «Серебряный Меркурий».

Хотелось бы отметить один из самых ярких моментов фестиваля — Шоу-лекция Юния Давыдова «Секс. Фарс. Похороны. 2.0» — философская притча в сопровождении сета от DJ Viola и авторского видеоряда. Это была последняя возможность увидеть в Москве «три рекламных повести на основе реальных событий» в новой финальной версии, где спикер как настоящий актер театра повествовал о рекламе, о бренде, о психологии и неожиданных поворотах в нашей жизни. Юний Давыдов, актер, писатель, бизнесмен, президент международной рекламной группы RCG. Создатель тренда «Провокационный маркетинг». В рекламном сообществе имя «Юний Давыдов» является мощнейшим раздражителем: его «провокации» критикуют не менее яростно, чем хвалят.

Фестиваль «Серебряный Меркурий» — это прежде всего про бизнес. Фестиваль дает агентствам карьеру и деньги, рекламодателям — профессионализм и экономию, а потребителям

— знание о том, в цену каких продуктов закладывается меньшее количество рекламных денег.

Подводя итог, «Серебряный Меркурий» показал, что современный маркетинг — это больше не набор инструментов и пространство для буйного креатива, а высокотехнологичный способ интегрировать бренды с любой отраслью и культурной средой. Кросс-отраслевые решения, персонализация на базе личных данных и предпочтений, ориентация на пользователя и его социокультурное окружение — фестиваль обозначил ключевые тренды рынка рекламы и маркетинга в России и показал, как их можно и нужно реализовывать на практике.



Светлана Беженцева

Журнал 

2017 г.

Госдума заслушала и обсудила отчет Счетной палаты за 2016 год



Из документа следует, что все чаще проблема не в недостатке денег, а в неумении организовать их использование.

Общая сумма выявленных аудиторами нарушений и недостатков в прошлом году выросла на 87% по сравнению с 2015 годом и составила 965,8 млрд рублей. Выросло на 11,6% и количество этих нарушений. По материалам проверок, переданным в Генпрокуратуру, возбуждено в 3 раза больше уголовных дел (45 вместо 15). В бюджет удалось вернуть 8,8 млрд рублей. Среди рекордсменов по объему нарушений ликвидированное Федеральное космическое агентство, Федеральное агентство по управлению госимущест-

вом и Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии.

В своем докладе г-жа Голикова остановилась лишь на некоторых резонансных направлениях работы.

Так, в 2015 году президент поручил повысить эффективность использования бюджетных средств. Из 16 пунктов того поручения считаются выполненными лишь пять. В итоге на 12% (до 12 тысяч) выросло число объектов незавершенного строительства...

Г-жа Голикова напомнила, что до 2015 года вообще никакой инвентаризации незавершенки не проводилось, а сейчас хотя бы есть представление о масштабах проблемы.

www.TOP-PERSONAL.RU

(апрель-май)

В номере:

20 лет журналу «Делопроизводство»

Современные международные конференции, посвящённые вопросам управления документами

Новый ГОСТ на оформление документов

Мотивационные аспекты создания и использования управленческих документов. Мотивация создания управленческих документов

Стандартизация управления документами в России: современное состояние и подходы к изучению

Особенности оформления на работу иностранных граждан

Документирование корпоративных подарков

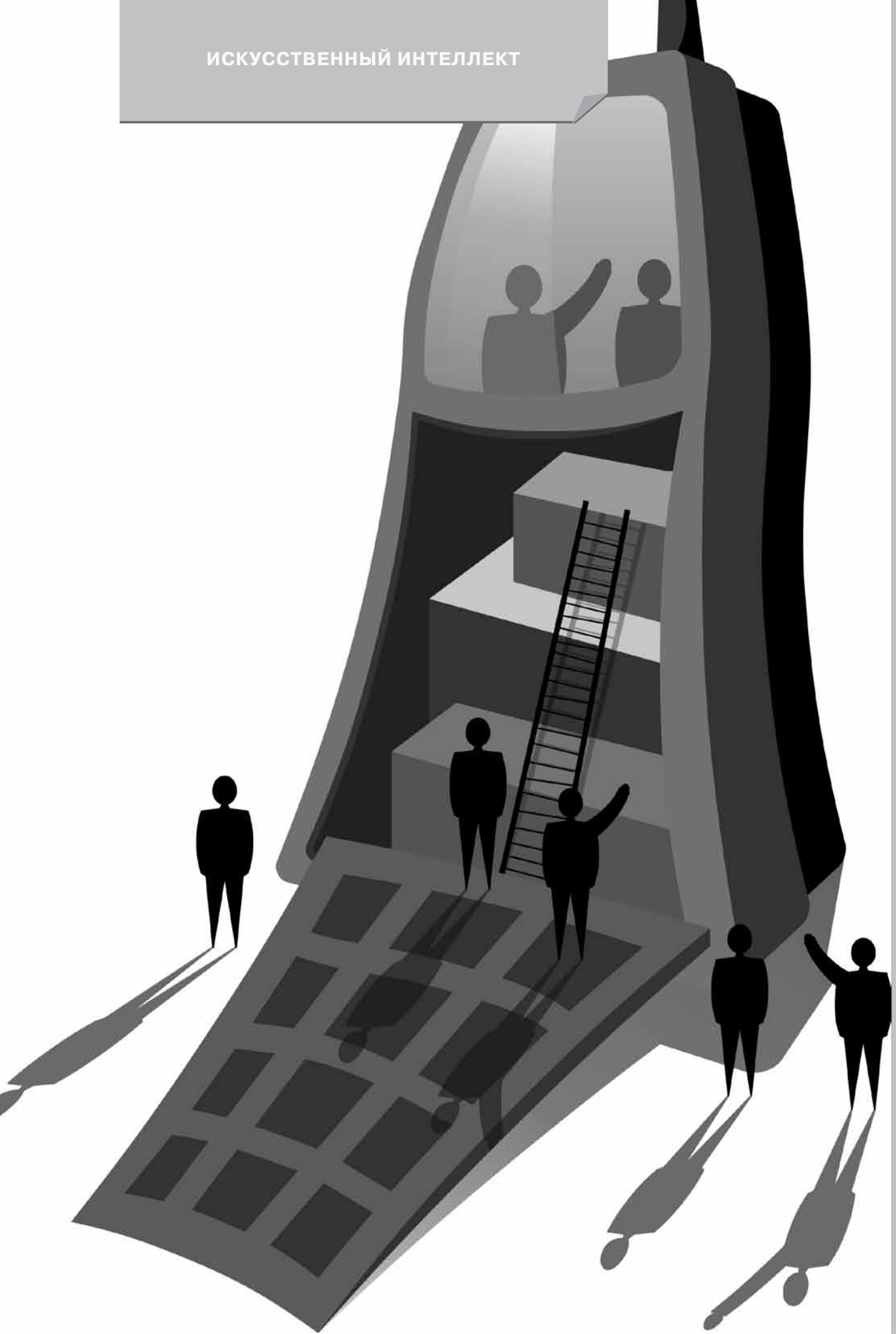
Отдыхаем «за свой счёт», или Как оформляется отпуск без сохранения заработной платы

Для чего необходим архив организации?

**№2
2017**

При поддержке:

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ



ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Бизнес прирастет искусственным интеллектом



ценку перспектив развития и внедрения искусственного интеллекта представили международная исследовательская компания International Data Corporation (IDC) и американский разработчик Salesforce. Максимальный эффект при этом предположительно ожидается в системе управления информацией о клиентах (CRM). К 2021 году, согласно прогнозам, адаптация технологий создаст более 823,7 тыс. рабочих мест и увеличит выручку бизнеса на \$1,1 трлн. Эти данные были получены в результате опроса представителей 1028 компаний из Германии, Франции, Великобритании, Японии, США, Канады и Австралии и собственных данных IDC.

К задачам, связанным с CRM-системами, которые, как ожидается, можно решить с помощью искусственного интеллекта, эксперты относят: ускорение цикла продаж (от поиска потенциальных рынков сбыта и потребителей до заключения сделок), улучшение маркетинговых кампаний и увеличение узнаваемости бренда, повышение прибыли вследствие более эффективного продуктового маркетинга, сокращение расходов на поддержку call-центров при росте числа обработанных заявок, сокращение расходы на подбор персонала и поиск партнеров, оптимизация ценообразования и системы логистики, сокращение убытков за счет своевременного выявления актов мошенничества.

Почти половина (41%) опрошенных экспертами респондентов намерены адаптировать эти технологии в ближайшие два года, из чего экспер-

ты IDC делают вывод, что 2018 год станет ключевым для внедрения искусственного интеллекта, при этом самыми популярными технологиями, которые планируется внедрить, были названы вспомогательные системы (базы данных, моделирование бизнес-процессов, стандартизация и обработка информации) — 38%, подготовка данных и усовершенствование инструментов на базе искусственного интеллекта — 35%, системный анализ социальных сетей и анализ тональности текста — 33%. Самыми перспективными сферами применения искусственного интеллекта были названы: обслуживание клиентов — 43%, клиентское сопровождение (логистика, система рас-

четов) — 41%, управление связями с партнерами — 41%.

По мнению IDC, которое противоречит прогнозам ряда экспертов, рынок труда ожидает создание более 823,7 и 2,1 млн новых рабочих мест и смежных должностей. При этом эксперты не скрывают, что часть персонала действительно будет сокращена за ненадобностью, в то же время расширение компетенций откроет новые карьерные перспективы.

*Подробности читайте в газете
«Коммерсантъ»*

**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ
В АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»**

(Безупречная система доставки)

www.ural-press.ru / 8-(499)-700-05-07



Эксклюзивное интервью для



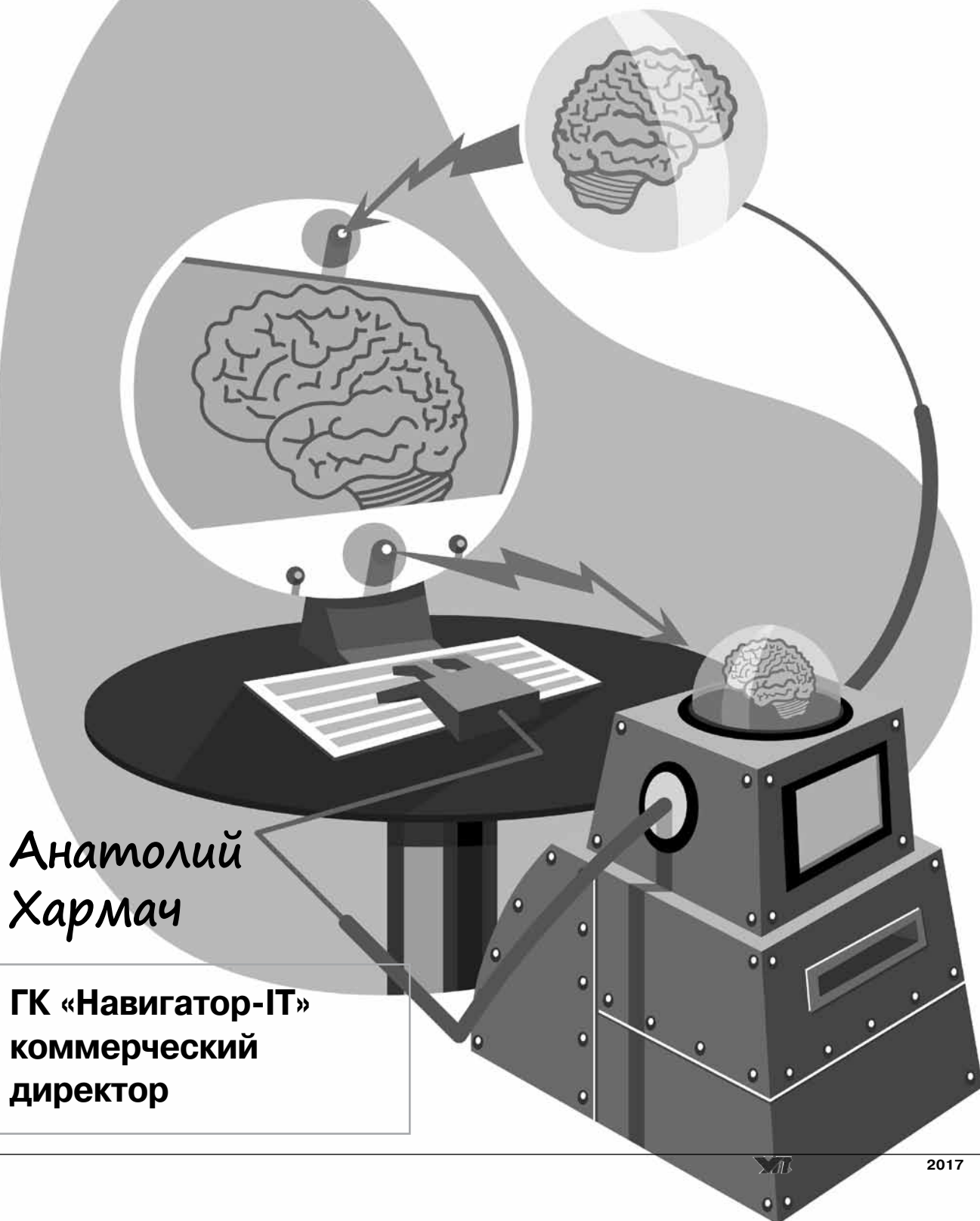
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Искусственный интеллект уже изменил бизнес



**Анатолий
Хармач**

**ГК «Навигатор-IT»
коммерческий
директор**

❗ Как изменит мир бизнеса искусственный интеллект (ИИ)?



уже меняет мир бизнеса. Часть задач бизнеса успешно ре-

шается с помощью компьютерного интеллекта. Например, те же боты в службе поддержки отвечают уже больше чем на половину клиентских обращений. Работа поисковых машин в Интернете основана на принципах ИИ (отсюда и мем Google все знает). ИИ активно используется в качестве автономных секретарей, планировщиков работ и профессиональных учителей.

Скоро мы все привыкнем к ИИ, внедренному в бытовые приборы, и не будем удивляться автоматическим водителям автомобилей.

❗ Какие преимущества дает ИИ уже сегодня тем, кто его осваивает и применяет?

— Возможности систем ИИ могут быть значительно шире сегодня, чем это традиционно считается. Прежде всего потому, что для этих систем используется гораздо большее число разнообразных датчиков

для получения и обработки информации.

Например, в отличие от человека, системы ИИ могут видеть в полной темноте, воспринимать инфракрасный свет и ультрафиолет, могут воспроизводить передвижения с точностью до микрона, чувствуют изменения электромагнитного и магнитного полей Земли, электрического напряжения и атмосферного давления, никогда не засыпают и не чувствуют усталости.

По факту ИИ может освоить гораздо больше специальностей и направлений, чем простой человек.

❗ Но есть и проблемы. Какие?

— Сложности как всегда в отношениях людей. Кроме того, есть некоторые зоны, в которых внедрить ИИ практически невозможно. Например, он совершенно бесполезен в «сложных жизненных ситуациях», когда вообще нет единственного алгоритма их разрешения.

❗ Как изменится рынок труда с ростом и применением ИИ?

— Надо свыкнуться с тем, что в ближайшем будущем весь процесс отбора специалистов (как минимум первичный отбор) будет осущест-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вляться исключительно компьютером.

УП Что должны будут знать управленцы о нем, чтобы быть полезными для компании?

— Как любой компьютерный алгоритм, рано или поздно любую систему ИИ можно «обмануть». Как минимум ближайшие лет 15-20 эти системы будут функционировать только в рамках понятий «да-нет» или «хорошо-плохо». И не стоит забывать, что компьютеру дает указание человек, поэтому насколько высокоорганизован будет программист (или группа программистов), на-

столько высокоорганизованной будет программа в системе ИИ. Хотите быть эффективным специалистом в мире ИИ — изучайте психологию и человеческое поведение.

* Анатолий Хармач, коммерческий директор ГК «Навигатор-ИТ» (многофункциональный системный интегратор, специализирующийся на комплексной автоматизации бизнеса).

Беседовала
Анна Баграмова

Журнал

2017 г.

**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ
В АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»
(Безупречная система доставки)
www.ural-press.ru / 8-(499)-700-05-07**

Где и как надо сбирать информацию для развития компании?

УИ Развивайся или умри — как слоган Джобса может реализоваться в вашей отрасли?



тот слоган сегодня актуален практически для любой отрасли.

Технологии развиваются настолько стремительно, а рынок меняется так быстро, что если ему не следовать, то скоро действительно окажешься в категории «мертвецов». В нашей отрасли мы постоянно внедряем новые продукты — только в этом году планируется вывод 22 продуктов: новые виды сеток и варианты открывания окон, новые виды стекла и даже конструкции со специальными дверцами для домашних животных.

Но если размышлять глобально, то развитие предполагает постоянные модернизацию и совершенствование



**«Экоокна»
совладелец и
директор по развитию
компании**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

производства и бизнес-процессов. В этом году мы начали осуществление крупного проекта по внедрению инновационной ERP-системы, которая позволит нам развиваться на шаг быстрее наших конкурентов и опережать рынок.

❗ Тотальную разведку могут себе позволить только государства и глобальные компании. Как быть средним фирмам?

— «Разведкой», или исследованием рынка, сегодня могут заниматься практически любые компании. Масштаб разведки зависит от размера компании и сложности продукта. Самый простой вид конкурентной разведки — купить продукт конкурента и изучить его, что мы, например, регулярно делаем. Если мы видим, что кто-то начинает сильный ценовой демпинг, то покупаем его продукцию. Как правило, чудес не происходит, низкая цена является следствием использования дешевых материалов или вообще нарушения производственных норм.

Осуществлять мониторинг цен сейчас просто: для этого есть специальные сервисы или можно обзвонить компании-конкуренты, сделав у них заказ. Во многих отраслях рынок открыт, поэтому не составляет никакой проблемы получить информацию.

Другое дело — как распорядиться этой информацией. Многие компании не готовы и не хотят тратить свою энергию, силы и деньги, чтобы делать какие-то выводы и принимать шаги по улучшению своего продукта или развитию компании в целом.

❗ Ассортимент окон сегодня на грани фантастики. Кому это помогает, а кого разоряет?

— Главная примета сегодняшнего дня — это высокая конкуренция практически во всех областях. Такая ситуация на руку в первую очередь клиенту — есть из чего выбрать, можно себя почувствовать хозяином положения. Впрочем, на рынке светопрозрачных конструкций, где продукт достаточно стандартен, выбирают по цене и бренду, а не по ассортименту. Как правило, ассортимент у всех одинаков — белое окно.

В этом случае разоряется тот игрок, кто заигрывается с ценовым демпингом. Мы не раз наблюдали, как за один месяц закрывались компании, которые неожиданно обнаруживали у себя колоссальный кассовый разрыв и совершенно не понимали, что с этим делать. А ведь проблема в низкой предпринимательской культуре и отсутствии знания основ бизнеса: нельзя работать в минус долгое время и при этом из-

бежать последствий. Так что разоряются компании, где собственники не умеют считать, не могут думать на шаг вперед и живут одним днем.

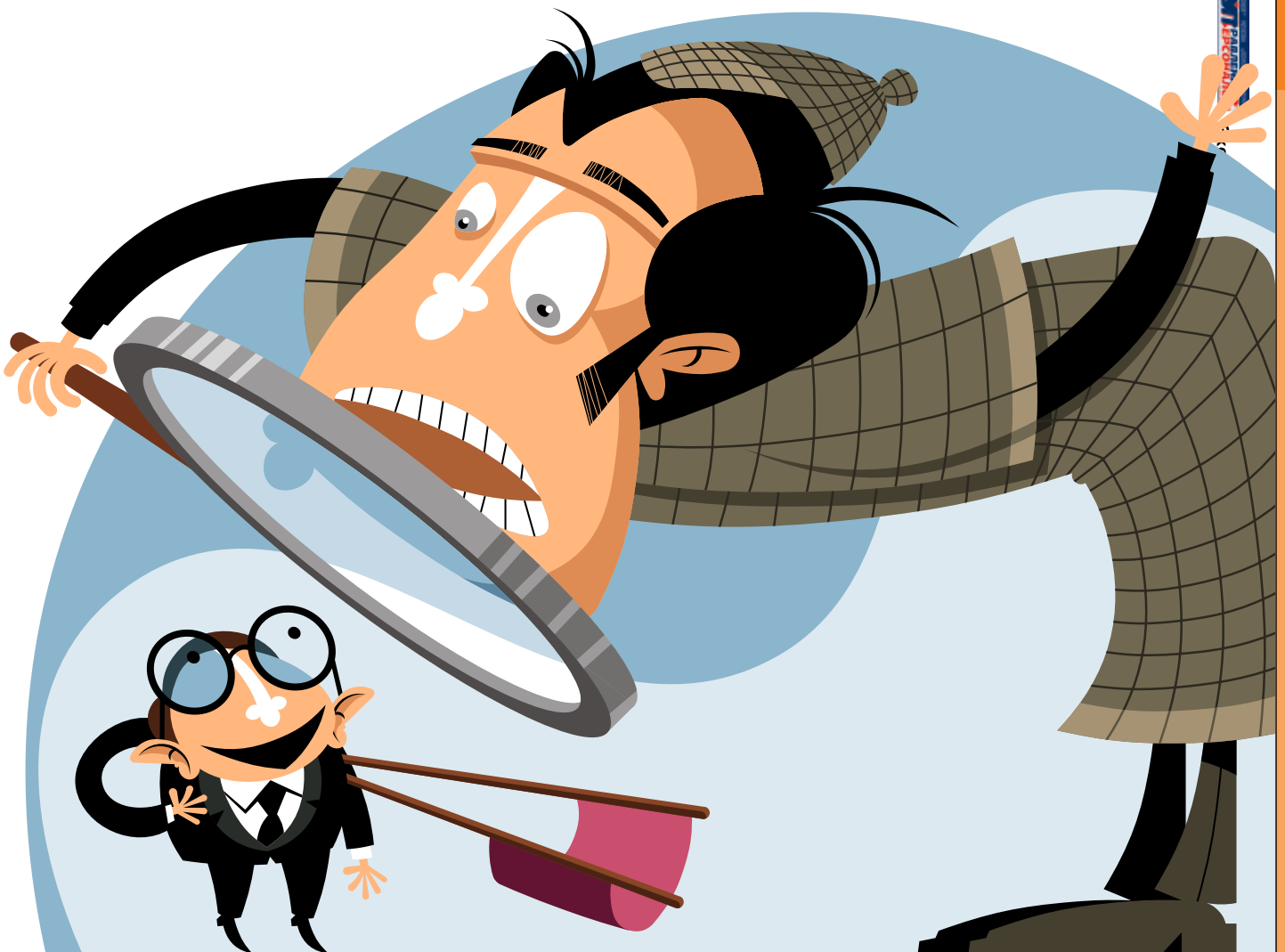
УП Какая коммерческая информация не должна никогда дойти до конкурентов?

— Рано или поздно любая информация доходит до конкурентов. Но, повторюсь, мало обладать этой информацией, надо понимать, что с ней делать дальше. Пока что далеко

не все компании обладают стратегическим мышлением и могут на основе данных рынка разрабатывать, а главное — реализовывать стратегии развития компании.

УП Изучение зарубежного опыта — насколько открыты компании мира к вторжению в их цеха?

— Важно понимать, что тот же европейский рынок считается высокоразвитым и сложившимся. Здесь



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

компании уже давно не мечтают о таком росте, который был на российском рынке буквально несколько лет назад. Многие европейские страны находятся в состоянии вялотекущего кризиса уже много лет, поэтому бизнес здесь работает крайне осторожно, предпочитая держать свои разработки и достижения за закрытыми дверями. Поэтому зарубежный опыт мы изучаем издалека. И могу признаться, что многие российские компании уже давно не уступают европейским по уровню ведения бизнеса и даже производству.

Кроме того, сам по себе зарубежный опыт полезен и интересен только в определенной мере. В России совсем другие бизнес-реалии, что и говорить про зависимость от нефти и курсов евро и долларов.

Хантинг талантливого CEO для развития компании — хороший ход или сомнительный?

— Талантливых CEO не хватает сегодня — это подтвердит любой собственник. Поиск талантливых сотрудников — процесс бесконечный. Компании меняются, и на новом этапе нужны новые сотрудники. Но хантинг успешных CEO у конкурентов — это вовсе не панацея от всех болезней. Если руководитель не соответствует корпоративной культуре

компании, не лоялен, не умеет работать в команде и не разделяет ценностей вашей компании, то на 100% он не сможет себя проявить, даже если у него блестящее резюме и шлейф карьерных побед.

Как стоит просчитывать риски от инноваций?

— Зачастую риски от инноваций невозможно просчитать. Инновации всегда сопряжены с рисками. Почитайте биографии любого знаменитого ученого или бизнесмена-новатора — они достигали успеха только методом проб и ошибок. Если вы хотите двигаться вперед, будьте готовы к неудачам, поражениям, к тому, что что-то будет получаться не сразу и, может быть, не так, как вам хотелось бы. Зато в случае успеха «победитель забирает все».

Модель управления компании может быть конкурентным преимуществом?

— На развитых рынках модель управления компанией, как и построение бренда, — это одно из самых основных преимуществ. Если у вас в компании бардак, вы не можете управлять и контролировать деятельность собственных сотрудников, не умеете адаптироваться и перестраиваться, следуя за трендами на рынке, значит вы обязательно

начнете нести убытки. Мы все знаем, что Суворов никогда не знал поражений во многом благодаря грамотно выстроенным процессам, а не силе и мощи войска. В особенности это правило важно в производственных компаниях, где все завязано на сроках, выплатах, логистике, сезонности.

У Мотивация персонала — какую долю в успехе или слабости компании она составляет?

— Персонал — это вообще самое важное, что есть в компании. Мы пока живем во времена, когда миром правят люди, а не роботы, поэтому от людей зависит практически 80% успеха или неуспеха компании. Конечно, за счет отлаженных бизнес-процессов можно минимизировать риски, связанные с персона-

лом. Но пока что на 100% это никому не удастся. Напротив, в некоторых отраслях возрастает роль людей, в особенности, связанных с инновациями, информационными технологиями, научными разработками. Более того, мы живем в эпоху неопределенности, поэтому многим компаниям требуются не менеджеры, а именно руководители-предприниматели, фонтанирующие новыми идеями и не боящиеся рисков.

У Реклама как катализатор продаж — есть ли в ней секреты

— Сейчас на рынке окон ПВХ как таковых секретов в рекламе нет, хотя я не могу не признать, что рекламный рынок действительно очень быстро меняется. За последние годы в мире, и в России в частности, сильно поменялось поведение покупателей. Сейчас люди редко делают спонтанные покупки, а к серьезным приобретениям (к которым относятся окна) подходят основательно, выбирая из нескольких компаний. Нужно время и более чем 7 контактов, прежде чем потенциальный покупатель сделает заказ. Другими словами, клиенты совершают так называемое «customer journey, или путешествие клиента». И важно во время путешествия быть на виду и произвести максимально положительное впечатление. Поэтому основная борьба разворачивается не



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

только за качество товара и цену, но за качество сервиса и узнаваемость бренда. Помимо рекламы мы стараемся много инвестировать в повышение узнаваемости марки «Экоокна» и повышение лояльности наших клиентов. Проводим различные мероприятия, занимаемся благотворительностью и спонсорством.

Лидерам отрасли легче, чем догоняющим, или, наоборот, сложнее? Почему?

— Я думаю, сложнее тем компаниям, кто крутит головой и постоянно оглядывается назад. Мы же смотрим вперед, наблюдая за конкурентами периферийным зрением и фокусируясь на своих целях и задачах. Это позволяет нашей компании двигаться еще быстрее, не отвлекаясь на пустяки. В бизнесе работают многие спортивные правила. Лидеры биатлона никогда не оборачиваются назад, потому что велик риск затормозиться и упасть. Аналогично и в других видах спорта. Кроме того, лидерская позиция еще хороша тем, что не нужно тратить энергию и силы на то, чтобы пытаться кого-то догнать, а потом сохранить преимущество. Есть возможность для творчества и экспериментов. Поэтому, на мой взгляд, лидерам отрасли легче, чем преследователям.

Как создать саморазвивающуюся компанию? Отойти в сторону и наслаждаться?

— Сложный вопрос. Здесь много зависит от отрасли. На мой взгляд, в IT, например, вполне реально создать саморазвивающуюся компанию, которая не требует ручного управления. В особенности это касается компаний с уникальными продуктами. Отличный пример — компания Apple. После смерти Стива Джобса, своего харизматичного основателя и лидера, компания даже прибавила в скорости развития. Но на рынке светопрозрачных конструкций в нынешней ситуации так сделать не получится. На предприятиях трудится совершенно разный персонал. Ну а самая главная сложность заключается в экономической и социальной нестабильности. У нас в стране каждый день что-то меняется, и поэтому российскому бизнесу крайне сложно, а порой невозможно заниматься долгосрочным планированием. Сейчас горизонт планирования не более 1 года.

* **Нина Филоненко, совладелец и директор по развитию компании «Экоокна».**

Беседовала Анна Матюшенкова

Журнал 

2017 г.

Шелдон Адельсон



Шелдон Адельсон — американский предприниматель и бизнесмен, основной владелец и председатель совета директоров Las Vegas Sands Corp., которому принадлежит крупная сеть отелей и казино по всему миру.



Шелдон Адельсон родился 1 августа 1933 года в городе Дорчестер в окрестностях Бостона, штат Массачусетс в еврейской малообеспеченной семье украинских мигрантов, его отец работал

таксистом. Шелдон окончил школу, но не получил высшего образования.

Адельсон первые свои деньги заработал в возрасте 12 лет на продаже газет на улицах города.

Он, используя своих сверстников, привлек их к своей работе, создал целую систему по распространению газет, проявляя способности к управлению. Его способность анализировать ситуацию, обладая незаурядным умом, проницательностью и имея хорошие знания в математике позволили ему в свои 15 лет работать ипотечным брокером, и даже консультантом по финансовым и инвестиционным вопросам.

За свою творческую жизнь Шелдон Адельсон основал более 50 компаний в самых разных сферах деятельности, однако он остановился на перспективном и доходном бизнесе — на организации выставок, казино и отелей.

Так, идея создания выставочного центра для производителей компьютерных комплектующих появилась у него в 1979 году, просматривая компьютерный жур-



нал Computer Systems News, и он смог воплотить ее в жизнь. Выставка имела колоссальный успех и популярность.

Позже в 1988 году в Лас-Вегасе Адельсон за 8 месяцев строит новые площади для проведения выставок товаров производителей различных отраслей США.

Вскоре, спустя несколько месяцев в том же Лас-Вегасе компания Адельсона купила казино The Sands Hotel & Casino и в 1989 году Адельсон и его партнеры построили новый выставочный центр The Sands Expo Convention Center. Лас-Вегас становится основным центром их проведения, играющий немаловажную роль в выставочной индустрии США.

Адельсон в возрасте 71 год строит

новое казино Sands в игровой столице Китая — городе Макао, в которое вложил \$265 млн.

Состояние Адельсона увеличилось на 750%, когда в 2004 году компания Las Vegas Sands Corp разместила на фондовом рынке свои акции.

Шелдон Адельсон, помимо всего прочего, занимается благотворительностью, которая достигает многих миллионов долларов. На его пожертвования в Тель-Авивском университете в 2007 году создан Центр медицинских исследований.

19-20
сентября

МОСКВА
КОНГРЕСС-ЦЕНТР ЦМТ

*Майкл
Роуч*

4 уровень программы
Института Алмазного
огранщика — DCI!

**БИЗНЕС —
НЕ ТОЛЬКО ДЕНЬГИ**

*Успешное личное партнерство — найти,
сохранить и быть счастливыми*

СКОРО В МОСКВЕ

ЛЕКЦИЯ

Я СЛЫШУ ВАС НАСКВОЗЬ

Как убедить абсолютно любого



**Марк
Гоулстон**

«Марк обладает
почти магической
способностью склонять
на свою сторону кого
угодно»

Кейт Феррацци

**Специальные условия для подписчиков
журнала «Управление персоналом»**

Укажите при регистрации на лекцию
специальный промо-код **TOPPERSONAL**
и получите **скидку 7%** на билет.



8 (800) 333 67 02
www.bbi.club

Для HR и T&D директоров
бесплатно

Лекция

СКОРО В МОСКВЕ

ЛИДЕР И ПЛЕМЯ

Пять уровней
корпоративной
культуры

ДЭЙВ ЛОГАН

«Культура ест стратегию
на завтрак»

Питер Друкер



**СПЕЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ
ЖУРНАЛА «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

УКАЖИТЕ ПРИ РЕГИСТРАЦИИ НА ЛЕКЦИЮ
СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОМО-КОД **TOPPERSONAL**
И ПОЛУЧИТЕ **СКИДКУ 7%** НА БИЛЕТ.



8 (800) 333 67 02
www.bbi.club