

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпуск адрес: по адресу "Ресурсы" - 71052, 71055, 72026

№ 45
(457)

2017

НЕЗАМЕНИМЫЕ ТОПЫ

Главная тема:



Игорь Столяров

**Система заработала
в разы эффективнее без них**

Мастер-класс Михаила Богданова

«Жар-птицу»

поймать не просто

Секреты и технологии Executive Search и хедхантинга



Мастер-класс Михаила
Богданова (CONSORT Group) при
содействии Ирины Щавинской
и участии практиков ряда
успешных компаний

Запись на мастер-класс: + 7 (495) 970-12-03;
www.consort.ru/seminar/; e-mail: seminar@consort.ru

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Незаменимыми бывают не только топы (сисадмины, главбухи, слесари, уборщицы), но чтобы все региональные директора крупнейшей сотовой компании считали себя таковыми, я, честно говоря, узнал впервые из интервью Игоря Столярова...

Однако рокировка в системе управления «мановением палочки» лишила их «незаменимости»...

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



стр. 5

Основные риски, связанные с увольнением «великого и незаменимого», часто обусловлены страхом того, что он может увести часть клиентов или спровоцировать падение продаж...



Игорь Столяров,
ГК «СИ-Пи-Си»

стр. 23

Насаждение ценностей зачастую влияет только на слова людей и редко — на что-то другое в их жизни...

Сидни Саймон, Леланд Хау,
Говард Киршенбаум

стр. 17

Есть и другая категория лидеров, которые просто не знают, что делать, считают, что проблемы рассосутся сами собой...



Наталья Микутьшина,
«Дочки-Сыночки»

стр. 51

Коучинг присутствует в небольших масштабах. Более того — кто-то даже понятия о нём не имеет...



Юлия Петракова,
РАС GROUP

стр. 41

Идеальных кандидатов, как правило, не существует, и задача консультанта — показать максимально соответствующие профилю альтернативы...



Кристиан Тегетхофф

стр. 60

Важно не только то, ЧТО говорится, но и КАК говорится, на чём спикер делает смысловые акценты — и как реагирует аудитория...

Я открою страшный секрет — как делать всё по порядку и не срезая углов...

стр. 47

Идеально — растить «мидлов» изнутри...



Сергей Никитчин,
ГК Terrasoft



Михаил Богданов,
CONSORT Group

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

НЕЗАМЕНИМЫЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ
Когда корона не налезает топу на голову — его пора менять...

Игорь Столяров, ГК «СИ-Пи-Си»

Комментирует Михаил Богданов, CONSORT Group

Трибуна HRD

Как «резать кошке хвост»? Однозначного ответа нет... решайте по ситуации
 Наталья Микульшина, «Дочки-Сыночки»

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Почему мы так поступаем? 76 стратегий для выявления наших истинных ценностей, убеждений и целей

Сидни Саймон, Леланд Хау, Говард Киршенбаум

EXECUTIVE SEARCH

При поиске ES важно знать специфику отрасли и корпоративную культуру заказчика

Кристиан Тегетхофф

РЕКРУТМЕНТ

Меняйтесь вместе со временем и технологиями
 Сергей Никитчин, ГК Terrasoft

КОУЧИНГ

Коуч — это не таблетка от болезни
 Юлия Петракова, PAC GROUP

УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

Шахид Хан

МАСТЕР-КЛАСС

Не срежьте углов в погоне за жар-птицей
 Михаил Богданов, CONSORT Group

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

www.top-personal.ru

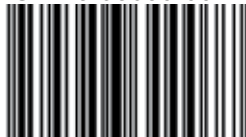
Подписано в печать 20.11.2017 г.
 Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.
 Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
 Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в 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 >

№45
(457)

Издаётся с 1996 г. 2017 г.

Объединенная редакция

ИД УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

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

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
 главный эксперт по бизнесу



Михаил Богданов,
 эксперт по поиску и подбору персонала

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
 TP@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

Когда корона не налезает топу на голову — его пора менять...

«Карьерные кладбища полны незаменимых людей» — уверен Игорь Столяров, генеральный директор группы компаний «СИ-Пи-Си». По его мнению, от незаменимых топов нужно избавляться как можно скорее. А ещё лучше — не допускать их появления. Подробности — в интервью.




Игорь Столяров

**генеральный директор
группы компаний
«СИ-Пи-Си»**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

❗ Незаменимые без кавычек — Вы знали примеры таких людей, работали с ними?

 индром незаменимости — это то, с чем мне приходилось сталкиваться очень часто. Обычно это либо функция эго, либо особенность эмоционального интеллекта, либо осознанная политика. Когда я в 2005 году пришёл в МТС на должность коммерческого директора, компанию невозможно было представить без незаменимых директоров регионов, причём они, как и большинство «великих и незаменимых», громко говорили об этом вслух. Они были всем — от покупки мебели до получения лицензии на частоты. В рамках глубокого реинжиниринга компании мы провели большую реорганизацию, укрупняя надстройку и делая из регионов макрорегионы. В результате все функциональные директора в регионах начали подчиняться не директорам регионов, а выше — соответствующим функциональным директорам головного офиса. В одночасье выяснилось, что «крепким хозяйственникам» — директорам регионов стало, по сути, нечего делать. А система заработала в разы эффективнее без них. При

этом, напомню, они-то считали себя абсолютно незаменимыми!

Карьерные кладбища полны незаменимых людей. Потому что незаменимый сотрудник, особенно топ-менеджер, — это не решение, это проблема. Если он уходит в отпуск, в декрет или берёт больничный, может рухнуть работа целого подразделения. Незаменимые игнорируют общепринятые стандарты, распоряжения начальства и работают так, как удобно им самим, а когда на этой почве возникают проблемы — они с удовольствием их разруливают, подчёркивая свою незаменимость. Это неизбежно снижает эффективность работы, вызывает вопросы у остальных, дестабилизирует команду, снижает авторитет первого лица. Именно незаменимые чаще всего противятся инновациям и переменам, боясь утратить свой статус. Они не признают своих ошибок, не воспринимают критику. Они тормозят развитие компании. Мораль проста: когда корона перестаёт налезать на голову, с человеком нужно прощаться. Это нужно делать грамотно. А ещё важнее не допускать таких ситуаций.

❗ Почему в бизнес-книгах никто не пишет о незаменимых — их нет или им стыдно это признать?

— Они есть, иначе мы с вами не беседовали бы))) Но ни один чело-

век в здравом уме не будет к этому стремиться и не назовёт себя незаменимым, особенно публично. Это всё равно что признать собственную неадекватность, неспособность и нежелание развиваться, утрату понимания законов менеджмента и бизнеса. Тот, кто считает себя незаменимым, стоит на месте. Не могу вспомнить ни одного легендарного менеджера или предпринимателя уровня Генри Форда, Джека Уэлча, Ричарда Брэнсона, Марка Цукерберга, Джека Ма (Alibaba), ко-

здуматься и переосмыслить текущее положение вещей.

УП **Незаменимость** изначально «зашита» в характере человека или мы порой сами их растим?

— Изначально есть некие черты характера, особенности психотипа и личной истории, определяющие склонность к чему-либо: насилию, комплексу жертвы, алкоголизму, лидерству, пофигизму. Желание быть не-

...КАК И БОЛЬШИНСТВО «ВЕЛИКИХ И НЕЗАМЕНИМЫХ», ГРОМКО ГОВОРИЛИ ОБ ЭТОМ ВСЛУХ

торый считал бы себя незаменимым. Более того, каждый из них набирает людей выше себя, на вырост, сильнее, жёстче, агрессивнее.

Только на первый взгляд и неопытному человеку может казаться, что быть незаменимым — круто. На самом деле, это плохо не только для компании, но и для самого человека. Он замыкается на своей незаменимости, «едет» на накопленном багаже и интригах, перестаёт расти, осваивать новые навыки. Поэтому увольнение незаменимого может быть милосердным поступком, который заставит его

заменяемым лежит в той же плоскости. А уже потом формируются условия, которые позволяют корням проблемы пустить побеги и зацвести пышным цветом. Появлению незаменимых способствуют ситуации, когда один сотрудник полностью закрывает какую-либо функцию в небольшой компании, действительно в некий момент владеет уникальными навыками и связями либо добивается непревзойдённого результата. Но и это не даст расцвести незаменимости, если в компании чётко отлажены процессы управления, каждый сотрудник знает и понимает свои задачи, выстроена система клю-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

чевых показателей эффективности, обмена информацией, обратной связи, функции дублируются либо пересекаются, существует система подготовки преемников и уделяется внимание формированию кадрового резерва.

обстоятельств, результате кропотливой совместной работы? Кого винит в неудаче, готов ли делать работу над ошибками, способен ли вообще признать свои ошибки? У незаменимых часто виноваты все, кроме них. Ещё

ОНИ БЫЛИ ВСЕМ — ОТ ПОКУПКИ МЕБЕЛИ ДО ПОЛУЧЕНИЯ ЛИЦЕНЗИИ НА ЧАСТОТЫ

❗ Можно ли отсеивать при подборе склонных к незаменимости и как?

— Собеседование — отличная возможность проверить кандидата и по этому параметру. Изначально должны настораживать такие качества, как явно выраженное честолюбие, заносчивость, болезненное самолюбие, неумение работать в команде, тщеславие, нездоровая амбициозность и показуха. При первом контакте вычислить незаменимых довольно сложно, но можно хотя бы попытаться.

Если, рассказывая о прошлом опыте и достижениях, человек в разы чаще употребляет местоимение «я», чем местоимение «мы» — это тоже повод задуматься. Я люблю спрашивать кандидатов об их самых больших успехах и провалах. Как человек говорит о своих достижениях: как о должном, стечении

один мой любимый вопрос — об увлечениях. Если ставить задачей выявить склонность к незаменимости, стоит присмотреться к тем, кто любит рассказывать о вполне обыденных свершениях как о подвигах. Но важно не перестараться, не впасть в паранойю и не начать искать чёрных кошек там, где их нет. На свете есть интроверты, консерваторы, одиночки, эгоисты, которые вполне могут быть эффективными сотрудниками. Вопрос в том, насколько им с вами по пути.

Во время испытательного срока тоже многое может стать очевидным: неумение и нежелание работать в команде, признавать вклад остальных, стремление «подгрести» под себя максимум, чрезмерное и неуместное информирование высшего руководства о своих успехах, распускание историй о своей уникальности. Это тревожные

звоночки. Что с ними делать, каждый руководитель решает сам. Я предпочитаю резать, не дожидаясь перитонита. И разумеется, поводом взять в руки скальпель становится ситуация, когда человек сам, громко и вслух говорит о своей незаменимости.

Кстати, любопытно, что часто незаменимыми просто в силу специфики своей деятельности могут становиться главные бухгалтеры, коммерческие директора / директора по продажам, начальники службы безопасности, директора по коммуникациям, GR-

умеет выстраивать иерархию, легко отдаёт процессы, боится уйти в чрезмерный контроль, не склонен обострять отношения, не любит конфликты.

ИТ Как не поспособствовать появлению незаменимых в компании и даже больше — поставить препоны и ловушки?

— ● Ещё на стадии приёма на работу важно принять меры, которые не позволят сотруднику стать или возомнить себя незаменимым. Продумайте стратегию не только «входа», но и «вы-

НИ ОДИН ЧЕЛОВЕК В ЗДРАВОМ УМЕ НЕ БУДЕТ К ЭТОМУ СТРЕМИТЬСЯ И НЕ НАЗОВЁТ СЕБЯ НЕЗАМЕНИМЫМ

директора. В зоне риска либо те, кто слишком много знает, либо те, на кого завязана работа с ключевыми целевыми аудиториями и репутация компании. Но одной специфики функционала мало, нужны ещё и соответствующие личностные особенности.

Я бы отметил ещё один аспект: директор, который в перспективе может позволить сотрудникам стать незаменимыми, тоже обладает рядом характерных черт и работает в определённых условиях. Скорее всего, он не

хода» и донесите эту информацию для сотрудника. Особенности и возможные причины расставания должны быть так же прозрачны и очевидны, как принципы введения в должность или бонусирования.

● Изначально очертите перспективы роста нового сотрудника в компании. Но нужно быть осторожным: молодого, талантливого и амбициозного сотрудника это может демотивировать, поэтому такая мера актуальна в случае, если в человеке что-то настораживает.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



● Регламентируйте деятельность нового члена команды. Нужно совместно с сотрудником определить его функциональные обязанности, разработать должностную инструкцию, утвердить KPI на период испытательного срока и после него. Регулярно, раз в год, пересматривать эти документы, внося необходимые коррективы. Исходя из моей практики, могу сказать,

● Привязывайте рабочие процессы не к людям, а к функциям. Это ни в коем случае не умаляет важности вклада конкретного человека и не превращает сотрудников в безликую массу.

● Ключевым принципом должна стать транспарентность всех процессов в компании. Создайте единое хра-

ОСНОВНЫЕ РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С УВОЛЬНЕНИЕМ «ВЕЛИКОГО И НЕЗАМЕНИМОГО», ЧАСТО ОБУСЛОВЛЕННЫ СТРАХОМ ТОГО, ЧТО ОН МОЖЕТ УВЕСТИ ЧАСТЬ КЛИЕНТОВ ИЛИ СПРОВОЦИРОВАТЬ ПАДЕНИЕ ПРОДАЖ

что в должностной инструкции ежегодно меняется до 20 % информации, в описании функционала — до 50 %, а KPI, особенно проектные, могут обновляться и на 100 %.

● Создавайте планы развития для каждого топ-менеджера. Это совместная задача топа, CEO и HR-директора. Наличие такого плана позволяет показать человеку, на чём ему стоит сфокусироваться, какого профессионального, карьерного, личного рывка ждёт от него работодатель.

нилище информации, в котором будут содержаться все ключевые документы — от планов работы топ-менеджеров и подразделений до клиентских презентаций, договоров и перечней контрагентов. Эту меру я считаю одним из важнейших условий слаженной оперативной работы. В том числе она исключает «увод» списков и контактов ключевых клиентов, а именно этим могут шантажировать и незаменимые, и просто неадекватные граждане.

В «Си-Пи-Си» мы используем GoogleDrive. У каждого сотрудника

есть система тематических папок, в которые выкладывается текущая информация о работе. К каждой папке даётся доступ определённой группе пользователей, включая меня и акционеров. Список документов, которые меня интересуют, мы оговариваем с сотрудниками отдельно. Пользователи, имеющие доступ к папке с документами, могут редактировать информацию, копировать её. Таким образом, практически нет шансов, что кто-то утаит что-то важное. Помимо этого, GoogleDrive и просто очень удобен для совместной работы по смежным проектам. Не нужно обмениваться бесконечными мейлами и путаться в них. В реальном режиме видно, кто и что правит. Все документы по важному проекту лежат в одном месте и видны всем участникам процесса. А ещё GoogleDrive «мирит» Apple и MS Office, и его стоит любить хотя бы за это.

● Разработайте и создайте систему преемственности. У каждого топ-должен быть зам (не де-юре, но де-факто). Кто-то же заменяет его во время отпуска или болезни? Подготовку своей замены можно сделать частью задач топ-менеджера, вписать в KPI. Формируйте кадровый резерв. Не только на бумаге, но и в реальности.

● А ещё важно правильно хвалить и поощрять сотрудников, отмечать успехи, ведь стремление к незаменимости может родиться там, где нет

признания и обратной связи, и человек начинает всячески подчёркивать свою значимость для компании. Но нельзя педалировать незаменимость отдельного человека ни в шутку, ни всерьёз. Легенды рождаются очень быстро и обрастают ненужными подробностями, работающими на имидж незаменимого.

И Получается, что в крупных компаниях, где прописаны все процессы, определены зоны ответственности и KPI сотрудников, существует принцип дублирования, готовят преемников, незаменимые завестись не могут?

— Эти меры резко снижают шансы на то, что ключевые процессы замкнутся на одном человеке. Но теоретически возможно всякое. Незаменимым может оказаться коммерческий директор, который является соучредителем компании и активно участвует в управлении; сват или брат важного чиновника, работающий в компании на непильной управленческой позиции и т. д. Но это всё-таки редкие случаи.

И Когда и почему незаменимые могут изменить своё поведение и даже начать шантажировать руководителя?

— Шантаж — это уже совсем за гранью добра и зла и нормальных рабочих отношений. Если выстроить процессы

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



так, как описано выше, подобная ситуация вряд ли сложится. Но в принципе углублению негативного тренда может способствовать бездействие первого лица, инертность, потакание. Или искусственное создание таких ситуаций, когда незаменимые рулят. То есть, например, состояние кризиса или паники в компании, когда каждый рабочий день начинается со звука рынды и крика «аврал» вместо спокойной работы на решение проблем.

УП Если уж руководитель позволил вырасти незаменимым, то можно ли их исправить, не увольняя?

— Если адекватность утеряна окончательно, человек стал серьёзной проблемой — вряд ли. Если процесс «обронзовения» ещё не зашёл в тупик, можно пробовать договориться. Прямой разговор, ультиматум, начало поиска замены, отстранение от интересных задач, крупных проектов и клиентов могут сработать.

УП Как незаметно «опускать на землю» незаменимых топов?

— А так ли нужно делать это незаметно? Я не говорю, что нужно выносить это на широкую публику, но чётко обозначить проблему, суть претензий и варианты решений необходимо. Некоторые руководители предпочитают обходные манёвры и завуалированные намёки. Но это и не мой случай,

и не та ситуация. Сотрудник начинает действовать во вред бизнесу — значит, нужно быстро внести ясность и минимизировать негативное влияние. Не исключено, что он действует неосознанно и откровенный разговор поможет ему увидеть истинную картину и исправиться.

УП Можно ли поручать кому-то «стреножить» незаменимого топа и как?

— Зависит от уровня незаменимого. Уровень «СЕО минус один или два» — точно задача с участием СЕО. А всё, что ниже, — уже не такой уж «топ». Но вполне оправданно привлечение к решению вопроса HR-директора. Более того, выстроить систему управления персоналом так, чтобы незаменимые топы (и не только топы) в принципе не могли появиться, а если уж это случилось, заметить, проинформировать СЕО компании и вовремя принять меры — это одна из его задач.

УП Если незаменимому дают на обучение стажёра, помощника, потенциального преемника, а он саботирует передачу знаний и связей — что делать?

— Оптимальный вариант — вписать подготовку стажёра или помощника в индивидуальный план деятельности, сделать выполнение этой задачи одним из KPI, оговорить сроки выполне-



ния — два-шесть месяцев, наметить точки контроля, решить, какие материалы должны быть переданы новичку, определить регламент выполнения задачи и параметры оценки. Например, стажёр или помощник может по итогам обучения сдать экзамен, пройти тестирование и т. д. Экзамен не сдан — прощай часть бонуса незаменимого сотрудника. Разумеется, перед началом такого «эксперимента» нужно

со мной что-то не так. Если я незаменимый руководитель — то я плохой руководитель, который не сумел выстроить процесс управления компанией так, чтобы она могла работать без него, не сумел подготовить преемника. Впрочем, в крупной и эффективной компании это просто невозможно: там есть целая система подготовки преемников для руководителей разных уровней.

...НЕ УМЕЕТ ВЫСТРАИВАТЬ ИЕРАРХИЮ, ЛЕГКО ОТДАЁТ ПРОЦЕССЫ, БОИТСЯ УЙТИ В ЧРЕЗМЕРНЫЙ КОНТРОЛЬ, НЕ СКЛОНЕН ОБОСТРЯТЬ ОТНОШЕНИЯ, НЕ ЛЮБИТ КОНФЛИКТЫ

убедиться в адекватности и обучаемости стажёра. Такая мера может образумить незаменимого, и с ним можно будет договариваться. Если нет — расставание будет менее болезненным для компании, поскольку подготовленный сотрудник сможет хотя бы частично закрыть грудью амбразуру.

У Как быть, если тот самый незаменимый топ — это вы сами?

— В тот день, когда я подумаю о своей незаменимости, я подумаю, что

Мне очень нравится пример GeneralElectric и Джека Уэлча. Вот кто, учитывая его мощь и харизму, мог бы стать меганезаменимым и наворотить дел, вот чей уход реально мог обрушить очень многие процессы в компании. Но сама система GE такова, что это невозможно. Уэлч готовил преемника семь лет. Сначала был сформирован список необходимых качеств и отобраны более 30 человек, соответствующих требованиям. Для каждого составили персональный план развития на несколько лет впе-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



рёд, его выполнение регулярно отслеживали, кандидаты проходили ассесмент-центры. Их пробовали на разных направлениях, постоянно перемещали

ные с увольнением «великого и незаменимого», часто обусловлены страхом того, что он может увести часть клиентов или спровоцировать падение

И БУДЬТЕ МОРАЛЬНО ГОТОВЫ ЗАПЛАТИТЬ НА 30-40 % БОЛЬШЕ ЗА БЫСТРЫЙ ВЫХОД НОВОГО СОТРУДНИКА НА РАБОТУ

внутри компании, создавая непривычные условия работы. Уэлч изучал результаты и лично встречался с людьми, с тремя финалистами — раз в месяц. Также раз в месяц собирался совет директоров, чтобы обсудить их успехи. Эта история происходила более 15 лет назад, Уэлч покинул свой пост в 2001 году. Но она стала классикой и руководством по подготовке преемников для менеджеров высшего звена.

УП Ваши практические советы: как «сбросить» с себя сразу всех «незаменимых»?

— Сразу всех — и невозможно, и может быть пагубно для компании, если они засели на ключевых позициях. Нужно действовать постепенно, работать на минимизацию последствий расставания. Основные риски, связан-

продаж. Чтобы избежать риска переманивания клиентов, включитесь в работу с ключевыми клиентами лично (если это возможно) либо распределите клиентов по другим сотрудникам. В случае если топ-менеджер саботирует это решение, можно жёстко поговорить и предложить альтернативу: либо будет так, либо обратите внимание на дверь на выход, которая всегда открыта для тех, кто игнорирует принятые в компании правила. Ещё один вариант: изначально при оформлении на работу подписывать с сотрудниками соглашение, согласно которому все клиенты принадлежат компании-работодателю. Юридической силы такое соглашение не имеет, реально повлиять на ситуацию вряд ли сможет, но позволяет ещё раз прояснить политику компании в данном отношении. О существовании подобного соглашения можно и нужно регулярно напоминать.

На случай возможного увольнения топа, на которого завязаны многие процессы, всегда нужно иметь «план Б», который мгновенно включается в экстренной ситуации. Первое — быстро найти замену. Для этого нужно иметь потенциального преемника. Если «выращивание» преемников не

его, приведите список обязанностей и компетенций нового человека, уверьте получателя, что это никоим образом не отразится на его отношениях с вашей компанией, и подчеркните, что эти отношения для вас очень важны. Если возможна личная встреча — ещё лучше.

УЭЛЧ ГОТОВИЛ ПРЕЕМНИКА СЕМЬ ЛЕТ

практикуется — регулярно мониторить рынок и знать, где работают и сколько стоят потенциально нужные вам специалисты. И будьте морально готовы заплатить на 30-40 % больше за быстрый выход нового сотрудника на работу. Как я уже говорил, не страшно и даже хорошо, если незаменимый кадр узнает о том, что компания подумывает о его замене: это может произвести отрезвляющий эффект. Кстати, это заставит задуматься и остальных незаменимых.

И ещё одна важная мелочь. Если с незаменимым сотрудником всё же пришлось расстаться, сообщите об этом тем, с кем он работал, с помощью информационной рассылки — у вас ведь есть базы, по которым он работал, и сохранился перечень адресов и телефонов. Если нет — подумайте об этом прямо сейчас. В рассылке коротко и корректно напишите об уходе сотрудника, назовите того, кто заменит

УП Если менять одних незаменимых постепенно, то как не дать неожиданно уволиться остальным незаменимым и тем самым обрушить бизнес?

— Грустная ситуация. Видимо, эта абстрактная компания сплошь состоит из незаменимых, все они лучшие друзья, в том числе акционера, и ни один процесс не выстроен должным образом. Что тут сказать? Иногда очищение огнём — единственный способ остановить эпидемию.

* Игорь Столяров, генеральный директор группы компаний «СИ-Пи-Си».

Беседовала Кристина Фирсова

Журнал

УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

2017 г.

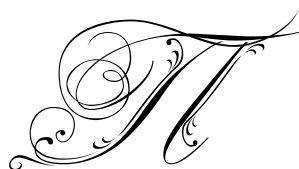
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Здравляю УП с замечательной публикацией! Редакция журнала выбрала очень актуальную тему и подготовила отличные вопросы, а Игорь Столяров великолепно на них ответил.

В ответах Игоря много полезных советов с точки зрения умудрённого опытом топ-менеджера, как практически бороться в организации с таким неизбежно возникающим явлением, как «синдромом незаменимости» (может, это разновидность или стадия «звёздной болезни»?). Затрагиваются и более глубокие, где-то даже философские аспекты этой проблемы, а именно о необходимости создания кадрового резерва, заботливом возвращении преемников для всех ключевых людей в компании, включая её высшего руководителя.

Ответственность — колоссальная: ошибёшься с выбором и воспитанием преемника, и может пойти насмарку вся твоя предыдущая многолетняя работа по созданию брендовой компании. Боясь, что в той или иной степени синдрому незаменимости подвержены большинство российских владельцев бизнеса — как малого, так и великого — и это мешает своевременной «передаче власти» хорошо подготовленному топ-менеджменту следующего поколения.



Михаил Богданов

**председатель
правления CONSORT
Group**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Как «резать кошке хвост»? Однозначного ответа нет... решайте по ситуации

Оптимизация глазами

HRD: не трогайте отдел

продаж... и при смене

системы управления

будьте готовы к росту

расходов на первом

этапе...



**Наталья
Микульшина**

**директор по персоналу
сети супермаркетов
товаров для детей
«Дочки-Сыночки»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП В чём причины, по которым лидеры допускают накопление проблем в компании и не решают их вовремя?

В некоторых случаях лидеры просто не хотят замечать существующие проблемы в коллективе, ошибочно полагая, что моральный климат совсем не важен. Уйдёт один человек, на его место придут два. Но рынок кандидатов не бесконечен, и иногда слава о компании летит впереди неё.

нии, а лидер, генеральный директор — её сердцем. Как правило, директор по персоналу в курсе последних новостей и слухов в коллективе, знает, кто заболел, кто подумывает о декрете или планирует сменить место работы. Безусловно, знает он и то, как отзываются сотрудники о том или ином руководителе. В общем, HRD видит и слышит много такого, о чём генеральный директор никогда так и не узнает.

УП Кто ещё в компании советник шефа в этом деле?

— Его приближённое лицо, а иногда и руководитель службы безопасности.

HRD ВИДИТ И СЛЫШИТ МНОГО ТАКОГО, О ЧЁМ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР НИКОГДА ТАК И НЕ УЗНАЕТ

Есть и другая категория лидеров, которые просто не знают, что делать, считают, что проблемы рассосутся сами собой.

УП HRD должен видеть компанию целиком так, как и лидер? Какие узкие места он может знать лучше босса?

— HRD должен быть душой компа-

УП Вам доводилось на практике участвовать в экстренной оптимизации? Чем она отличается от текущей?

— Приходилось. К текущей оптимизации готовишься заранее, разрабатываешь генеральную линию поведения, заранее просчитываешь — прямо как в шахматах! — кто будет выполнять новый или увеличенный функци-

онал. Выстраиваешь линию поведения и действий с сотрудниками, которые будут оптимизированы, а также с теми, на кого ляжет большая нагрузка. Когда в компании идёт оптимизация бизнес-процессов, то просчитываются все экономические показатели, процессы. В экстренном режиме на это просто нет времени. Всё решается здесь и сейчас. На мой взгляд, оперативная оптимизация — это не самый

И Как быть, если есть правильная точка зрения лидера и все остальные по определению ошибочны?

— Всё зависит от лидера компании, тут всё очень индивидуально. На мой взгляд, есть четыре варианта развития событий. Первый: можно наглядно, с помощью цифр и фактов доказать, что человек ошибается. Как правило, лидеры не слушают эмоциональные доводы, но очень хорошо умеют считать

ЕСТЬ И ДРУГАЯ КАТЕГОРИЯ ЛИДЕРОВ, КОТОРЫЕ ПРОСТО НЕ ЗНАЮТ, ЧТО ДЕЛАТЬ, СЧИТАЮТ, ЧТО ПРОБЛЕМЫ РАССОСУТСЯ САМИ СОБОЙ

лучший метод хотя бы потому, что порой он оказывается более затратным для компании.

И Чем рискуют компании, где дискуссии об оптимизации начинаются, когда гром грянет?

— Во-первых, это увеличивает бюджет «расставаний». Есть риск расстаться не с тем человеком. Во-вторых, процессы не подхватываются так быстро, как хотелось бы. В результате компания «заболевает», многие процессы приходится начинать практически с нуля.

прибыль. Второй вариант: если доказать свою точку зрения с помощью цифр достаточно сложно, можно периодически возвращаться к нужному вопросу, акцентируя на нём внимание руководителя, руководствуясь поговоркой — «не мытьём, так катаньем». Третий способ: собрать команду единомышленников и всем вместе постараться доказать вашу правоту боссу. Четвёртый способ действий очевиден. Если вы считаете, что ваша позиция в корне расходится с позицией лидера, плюс вы убеждены, что его действия в результате принесут убыток компании... уходите или миритесь с этим.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Найти экспертов по оптимизации — каких и как Вы бы искали? Какие схемы гонораров они предпочитают?

— Такого опыта у меня пока не было, но я считаю, что сама сильная мотивация для экспертов по оптимизации — это результат, то есть «было — стало». Что касается гонораров, то они предпочитают получать процент от сэкономленного бюджета. Если процесс длительный и занимает не один год, обычно его разбивают на периоды, которые можно «оцифровать» и тем самым определить сумму вознаграждения для оптимизатора.

УП По каким принципам решать вопрос сокращения людей? Как не потерять тех, кто завтра нужен?

— Самое главное — это определить ключевые функции, без чего компания не сможет работать. Если это сервис, то нет смысла расставаться с обученными консультантами, ведь через некоторое время придётся набирать новых и опять их учить. Если вы не хотите потерять выручку, то не стоит трогать отдел продаж. Также важно определиться по времени, как долго вы планируете оптимизироваться. Бывает и такое, что нужно «переждать» 2-3 месяца. Как правило, сотрудники входят в положение и демонстрируют повышенную лояльность компании. В любом случае, прежде чем начинать оптимизацию, стоит изучить и при не-

обходимости учесть лучшие практики других компаний.

УП Без каких служб компания временно (остановив рост) может обойтись?

— Всё очень индивидуально. Так, если компания проводит курс на оптимизацию, есть смысл «ужать» службу персонала, сократить часть бухгалтерии, которая занимается расчётами с персоналом, ИТ-поддержку, АХО. То есть сопутствующие, обслуживающие подразделения бэк-офиса.

УП Смена модели управления — как рассматривать эту идею в плане оптимизации? Каковы риски?

— Смена модели управления, как правило, приносит плоды оптимизации после увеличения бюджета. Поясню: компания приняла решение изменить структуру управления. Это значит, что потребуются люди с другими компетенциями. При этом для минимизации рисков новые люди должны адаптироваться. Имеющийся персонал необходимо протестировать, обучить или нанять новый. Всё это влечёт за собой временные и материальные затраты. Изменить в один день модель существующего, работающего бизнеса не получится. А если вы и попытаетесь сделать это быстро, то серьёзно рискуете потерять старые компетенции, при этом новые не успеют прижиться, не начнут работать в полную силу.

И Как не снизить эффективность компании в этот период бурления коллектива?

— Поддерживать эффективность сотрудников и компании в такой непростой период помогут профессиональные действия HR. Очень важно сделать расставание более комфортным для обеих сторон, то есть и для компании, и для сотрудников. Тем же, кто останется в компании, надо будет внушить уверенность в завтрашнем дне и оптимизм.

И В компании есть «племена» от 20 до 150 членов (и триады по Логану). Как быть с ними? Резать по живому или учитывать связи людей?

— Как известно, существует пять уровней развития корпоративной культуры. Необходимо определить, на каком уровне вы, а потом уже действовать. Согласно триаде по Логану, ценности управляют группой, члены которой объединены командными и корпоративными ценностями. Отсюда вывод: «резать по живому» без учёта связей в коллективе не стоит. Это с большой долей вероятности может навредить всей команде.

И Как «кошке резать хвост» — сразу или частями? Какие есть риски для компании?

— Однозначного ответа на этот вопрос нет. Можно по частям, преду-

жедая людей заранее, чтобы у них было время подготовиться к грядущему изменению, подыскать работу, а у вас — найти новых сотрудников, плавно ввести их в курс дела. Можно отрезать и сразу, но при условии, что вы уверены в том, что выполняемые функции уже перераспределены, бизнес не пострадает.

И Оптимизация может заключаться и в смене системы мотивации, что может привести к росту маржинальности?

— Всё зависит от того, какая цель стоит перед компанией. Например, всем известно, что СТМ — самые маржинальные товары. Изменение мотивации, удаление 1-2 KPI и введение нового — на продажу СТМ — позволит серьёзно увеличить маржинальность компании.

И Опыт смены компенсации порой буксует от саботажа, даже если это выгодно персоналу. Как быть?

— В этом случае необходима грамотная презентация, наглядная демонстрация расчётов. Например, при старой мотивации вы получите XX руб., при новой — XXX руб. в течение 2-3 месяцев. Также очень важно, чтобы лидеры компании верили в то, что изменение принесёт пользу. Ещё один принципиальный момент — простота расчётов для персонала. Расчёт компенсации линейного персонала

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

должен происходить из меньшего количества показателей и быть проще, чем расчёт вознаграждения персонала среднего звена.

Ваши практические советы коллегам?

— Найти «своего» генерального директора, лидера компании, который будет прислушиваться к вашему профессиональному мнению и идеи которого вы будете разделять. Не торопитесь вводить изменения, какими бы правильными и жизненно необходимыми они вам ни казались. Позвольте людям привыкнуть, адаптироваться к

новому. Прислушивайтесь к настроениям в коллективе и не забывайте поговорку «семь раз отмерь, один отрежь». Особенно, когда дело касается оптимизации.

* Наталья Миккульшина, директор по персоналу сети супермаркетов товаров для детей «Дочки-Сыночки».

Беседовала Анна Баграмова

Журнал

2017 г.

события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

декабрь 2017

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

Долевое строительство

Эдуард Вадин
Юлия Демидова
Иван Капалин
Ирина Уколова
Антон Бельничев
Олег Еришов
Вадим Чердынцев
Олеся Сулалая
Валерия Соколенко

Методы обмана в ЖКХ

Наталья Пластинина
Владислав Горбаткин
Оксана Филачева
Екатерина Шаго

Наличные деньги

Валерия Рытвина
Санд Баршев
Наталья Воропаева
Иван Городецкий
Анастасия Воропаева
Татьяна Соловьева

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ПРУДОВОЕ ПРАВО

№ 12 (210)

ДЕКАБРЬ 2017

Александр Коркин
Закройте все «щели», куда могут спрятаться ленивые и «умные» удалённые работники

Юлия Колмассарова
Электронный документооборот — это революция во взаимодействии с удалёнными работниками

Игорь Сергеев
Оформление документов на удалённых работников того стоит

Олег Петров
Постановка задач, формы отчётности, критерии отказа или приёма — это причины, по которым работодатели проигрывают суды с удалёнными работниками

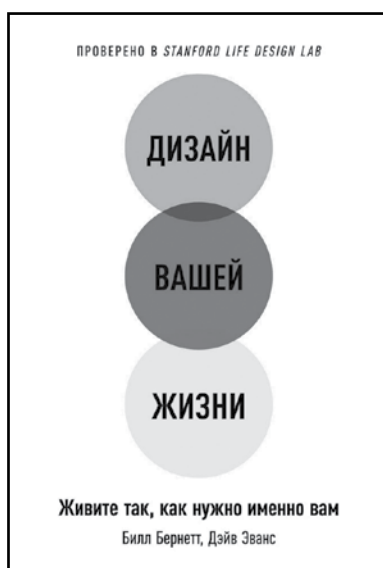
Диана Селиванова
Будущее уже наступило в формате работы с удалёнными работниками

Юлия Жижерина
Электронный формат требует важных знаний при оформлении

Сидни Саймон, Леланд Хау, Говард Киршенбаум

Почему мы так поступаем?

76 стратегий для выявления наших истинных ценностей, убеждений и целей



ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

МЕТОД ВЫЯВЛЕНИЯ ЦЕННОСТЕЙ

Мир, в котором мы живем, порой приводит нас в замешательство. За каждым новым поворотом нам приходится решать, как жить дальше. В идеале решение должно приниматься исходя из наших ценностей — принципов и приоритетов, представляющих для нас важность. Но часто бывает так, что мы не совсем понимаем, что действительно обладает для нас ценностью и как это использовать в повседневной жизни.

Мы то и дело сталкиваемся с ощущением неопределенности или конфликтом ценностей в таких сферах жизни, как:

- политика;
- семья;
- религия;
- друзья;
- работа;
- деньги;
- свободное время;
- старение, смерть, школа;
- здоровье;
- любовь и секс;
- межэтнические материальная отношения;
- собственность;
- культура (искусство, музыка и т. д.);
- личные предпочтения (одежда, прическа и т. д.);

Все мы, и молодые и старые, размышляя о своих ценностях, можем запутаться. И сегодня нам приходится делать выбор чаще, чем предыдущим поколениям. У нас столько альтернатив, что мы впадаем в ступор. Мы менее ограничены и более искушены, но многослойность окружающего мира бесконечно усложняет нам процесс выбора.

Как правило, наши ценности формируются и видоизменяются под воздействием разных явлений. К ним относятся:

1. ВНУШЕНИЕ

Родители, учителя, религиозные институты, обстановка на работе и обще-

ство пытаются навязать нам свои ценности, а также сформировать и изменить наши ценности массой различных способов. С помощью объяснений, нравучений, правил, наград, наказаний, слоганов, символов и многого другого окружающий мир с момента нашего рождения и до самой смерти пытается передать нам свои ценности и тем самым увековечить их.

Все это закономерно и неизбежно. За тысячи лет человечество научилось тому, как создать общественный порядок, в котором люди смогли бы жить в мире друг с другом, не переживая за свою жизнь и собственность, уважая чужую свободу и совместно работая ради общего блага. И хотя людей, которые соответствуют этим идеалам, не так уж и много, мы все равно надеемся, что в будущем их станет больше. Мы знаем, что и сами должны к этому стремиться, поэтому передаем эти ценности своим детям и друг другу. Мы стараемся изо всех сил, «наставляя юношей при начале их пути», как говорится в притче, чтобы передать самые заветные ценности и убеждения тем, чья судьба зависит от нас.

Но каким бы важным и обязательным нам ни казалось внушение высоких моральных ценностей и передача накопленных знаний, такой подход имеет некоторые ограничения. Одно из них связано с тем, что окружающий мир очень разнообразен. Прямое внушение работает лучше всего, когда под «пра-



вильными» ценностями все понимают одно и то же. Давайте поразмышляем над сегодняшней ситуацией. Родители приучают к одному набору правил и запретов. Церковь зачастую говорит совсем другое. У сверстников третий вариант мировоззрения. У Голливуда и популярных журналов — четвертый. У преподавателя в седьмом классе — пятый. У профессора в колледже — ше-

А людям, воспитанием которых, пока они были маленькими, не занимались (например, рядом не было родителей или других близких людей; родителям было все равно или они оказались не способны чему-либо научить), в таких ситуациях еще сложнее. Их никто не научил формировать собственную систему ценностей, выбирая лучшее из систем, предлагаемых другими, и отвергая худ-

НАСАЖДЕНИЕ ЦЕННОСТЕЙ ЗАЧАСТУЮ ВЛИЯЕТ ТОЛЬКО НА СЛОВА ЛЮДЕЙ И РЕДКО — НА ЧТО-ТО ДРУГОЕ В ИХ ЖИЗНИ

стой. У президента Соединенных Штатов — седьмой. У следующего президента — восьмой. У представителей контркультуры — девятый и т. д.

Бомбардируемые всеми этими точками зрения, мы в конечном итоге вынуждены самостоятельно делать выбор, чьему совету следовать и чьи ценности принимать. У детей, которым успешно внушили определенные ценности, будут свои стандарты, свое «правильно» и «неправильно» для принятия сложного решения; но внушенные ценности не годятся на все случаи жизни и не всегда помогают справиться с трудным выбором, когда наступает момент истины.

Таким образом, слишком часто важные решения принимаются под давлением сверстников, из-за бездумного подчинения властям или под влиянием СМИ.

Еще один недостаток прямого навязывания ценностей — противоречие теории и практики; декларируемые ценности властей, культурных и религиозных организаций — зачастую лишь пустые слова, противоречащие делам. В результате, к примеру, некоторые религиозные люди любят своих соседей по выходным, а всю оставшуюся неделю стараются их перещеголять или сплетничают о них. А многие патриоты отобрали бы



свободу слова у любого инакомыслящего, чье представление о патриотизме отличается от их собственного. Видим мы и послушных учеников, тихо сидящих в классе и не смеющих рта раскрыть, не подняв руку, но при этом спокойно перебивающих на середине слова своих друзей и родителей. Насаждение ценностей зачастую влияет только на слова людей и редко — на что-то другое в их жизни.

2. МОДЕЛИРОВАНИЕ

Второй важный способ передачи ценностей — моделирование. Его логическое обоснование таково: «Я представляю собой притягательную модель человека, который живет, следуя определенному набору ценностей. Я произвожу впечатление на людей, с которыми вступаю в контакт, поэтому они захотят перенять мои установки и скопировать мое поведение».

Личный пример — куда более действенный способ обучения, чем просто описание чего-то. Моделирование — мощный метод передачи ценностей именно потому, что оно представляет собой живой пример этих ценностей в действии. Конечно, моделирование действует независимо от того, пытаемся ли мы сознательно стать примером для подражания или нет. Мы всегда замечаем, какие поступки совершают люди и как они справляются с ценностными

конфликтами в своей жизни. Также мы замечаем, соответствует ли их поведение их убеждениям. Каждый из нас постоянно служит для кого-то примером, положительным или отрицательным. В частности, молодые люди жадно ищут пример для подражания и находят его среди взрослых или своих сверстников, хорошо это или плохо.

Моделирование, как и внушение, — важный и неизбежный способ передачи ценностей, но, как и у внушения, у него есть свои ограничения. Главная сложность в том, что людей окружает великое множество разных примеров для подражания. Родители, учителя, политики, рок-звезды, звезды кино, друзья, религиозные деятели, литературные персонажи и многие другие — все они представляют собой определенные модели. Как же разобраться во всех за и против и вычленил из всего этого свои собственные ценности? Как отличить внешне привлекательную модель от примера настоящей мудрости, нравственности и счастья?

Итак, и взрослые и дети могут получить пользу от своевременного внушения или достойного примера для подражания. Все мы заслуживаем ответственных взрослых рядом, которые позаботятся о нашем благополучии, передадут нам всю мудрость, накопленную обществом за века существования, привьют нормы морали и сделают жизнь притягательной и радостной. И все же, когда мы выбираем профессию или по-



дыскиваем спутника жизни, каким образом из окружающих нас многочисленных примеров и нравочений выбрать наиболее для нас правильные? Как узнать, стоит ли придерживаться старых моральных устоев и стандартов или попробовать что-то новое? Как развить в себе индивидуальность? Как научиться завязывать отношения с людьми, чьи ценности отличны от наших? Что делать, если две основные ценности вступили в противоречие друг с другом и чем чаще мы действуем согласно одной из них, тем больше страдает вторая?

3. ВЫЯВЛЕНИЕ ЦЕННОСТЕЙ

Выявление ценностей помогает человеку ответить на все эти вопросы и выстроить собственную систему ценностей. Метод не нов. Еще со времен Сократа встречались родители, учителя и преподаватели, которые стремились научить людей самостоятельно разрешать ценностные конфликты. Делали они это по-разному: задавали наводящие вопросы, внимательно выслушивали, поощряли самопознание и демонстрировали веру в способность собеседника самостоятельно найти ответ.

Каждая из этих техник представляет собой часть процесса выявления ценностей. В то же время метод выявления ценностей, представленный в этой книге, систематизирован лучше, чем общие техники самоанализа и само-

стоятельного принятия решений. Книга основана на методе, разработанном Луисом Рэтсом, который, в свою очередь, опирался на идеи Джона Дьюи. Рэтс внес в это дело особый вклад, поскольку, в отличие от других теоретических подходов к проблеме ценностей, утверждал, что необходимо сосредоточиться на процессе оценивания. Он обращал внимание на то, каким образом люди приходят к тем или иным убеждениям и приобретают определенные модели поведения.

Согласно Рэтсу, процесс оценивания состоит из семи пунктов:

ПООЩРЕНИЕ каких-либо убеждений или поведения

1. Поощрение и высокая оценка.
2. Публичное одобрение, если оно необходимо.

ВЫБОР тех или иных убеждений или определенного поведения

3. Выбор из имеющихся альтернатив.
4. Выбор после обдумывания последствий.
5. Свободный выбор.

ДЕЙСТВИЕ, основанное на убеждениях

6. Действие.
7. Последовательные и повторяющиеся действия по определенному образцу.

По данной системе ценность имеет три составляющие — эмоциональную, когнитивную и поведенческую. Наши ценности основаны на наших чувствах.



Мы не просто придерживаемся важных для нас ценностей; мы глубоко переживаем и заботимся о них. Эти ценности так важны для нас, что мы не только не прячем их от мира, но при каждом удобном случае нам не терпится обсудить их с другими людьми. В то же время мы формируем наши ценности, тщательно обдумывая ситуацию, взвешивая все за и против и оценивая последствия тех или иных альтернатив. Мы стараемся принимать решения самостоятельно, невзирая на давление сверстников или властей. И наконец, мы действуем согласно нашим ценностям. Нам не нужно

на новый уровень: достигать целей, о которых до этого момента только мечтали; обдумывать альтернативные варианты моделей поведения, которые, возможно, перестали нас удовлетворять; понимать, что мы поощряем и ценим в действительности, и действовать соответственно — одним словом, добиваться полного взаимопроникновения наших чувств, убеждений и поведения. Таким образом, эти семь процессов оценивания можно использовать в своей собственной жизни, то есть применять их к уже сложившимся убеждениям и моделям поведения, а также к тем, которые

КАЖДЫЙ ИЗ НАС ПОСТОЯННО СЛУЖИТ ДЛЯ КОГО-ТО ПРИМЕРОМ, ПОЛОЖИТЕЛЬНЫМ ИЛИ ОТРИЦАТЕЛЬНЫМ

рассказывать, как важны для нас некоторые вещи, — то, как мы проживаем свою жизнь, само по себе иллюстрирует наши убеждения и предпочтения.

В этом смысле ценности легко отличить от чувств, взглядов, целей, мнений, убеждений, привычек и других «индикаторов ценностей». Ценности — это невероятно важные и всепроникающие аспекты нашей жизни, которые затрагивают чувства, мысли и поведение. Используя семь процессов оценивания, мы можем вывести свою систему ценностей

еще только формируются.

Поскольку определение личных ценностей подразумевает их реализацию в жизни, возникает вопрос: не является ли выявление ценностей для принятия жизненных решений эгоистичным и аморальным? Ведь, по сути, мы выбираем то, что сделает нас счастливыми, невзирая на мнение окружающих. Тем не менее это не так по двум простым причинам.

Во-первых, выявление ценностей — лишь часть более полного процесса их



формирования. Мы не можем принимать решения совершенно независимо. На нас оказывают влияние внушение и моделирование, с которыми мы постоянно сталкиваемся в жизни. Общество имеет право внушать моральные нормы, так же как и создавать эффективные и благоразумные примеры для подражания. Мы не утверждаем, что родители, учителя, работодатели, политические лидеры и другие люди должны забыть о внушении и моделировании, мы лишь предлагаем дополнить эти традиционные методы более сознательным и обдуманым подходом, который помогает принимать наиболее верные решения самостоятельно.

Во-вторых, внимание к потребностям и правам окружающих всегда должно быть частью процесса выявления ценностей. Обдумывая последствия выбора, очень важно спросить себя: какое влияние окажет наш выбор на окружающих? Если этот выбор касается вопросов морали, что правильно, а что — нет? Какой поступок был бы нравственным? Если все последуют моему примеру, каким станет наш мир? Если вам никогда не рассказывали, что хорошо, а что плохо, и не учили заботиться об окружающих, вам будет сложно ответить на эти вопросы. Вот почему внушение и моделирование так важны. Не все идеи справедливости, нравственности и морали возникают спонтанно; их необходимо прививать наряду с теми, что уже были открыты самостоятельно. Таким обра-

зом, размышление над нравственными и этическими вопросами непременно должно стать частью процесса определения ценностей.

Мы убеждены, что эмпирическое исследование метода выявления ценностей и его обширное практическое применение в последние 30 лет показывают: те, кто испробовал этот метод на себе, стали менее апатичными, более уравновешенными, меньше подстраиваются под окружающих и реже затевают споры из-за пустяков. Это люди более живые и энергичные, они более критично смотрят на мир и чаще всего доводят начатое дело до конца. Тем, у кого возникают сложности в школе и на работе, метод выявления ценностей помогает достичь больших успехов. И поскольку процесс выявления ценностей включает в себя размышление над морально-этическими вопросами, метод не только помогает делать выбор, который приносит личное удовлетворение, но и учит конструктивному социальному поведению.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

СТРАТЕГИИ ВЫЯВЛЕНИЯ ЦЕННОСТЕЙ

СТРАТЕГИЯ 23

Поиск альтернатив

ЦЕЛЬ

Когда вы в последний раз выбирали



из более чем трех вариантов? Это невероятно важный вопрос для тех, кто находится в поиске ценностей, потому что большую часть времени мы принимаем решения и проживаем свою жизнь, не рассматривая все возможные альтернативы.

ную таблицу и сделайте отметки в нужной колонке. Это поможет вам пристальнее рассмотреть каждое решение.

ВНИМАНИЕ! Формулируйте конкретные решения. Например, в списке способов сэкономить деньги вместо «не покупать дорогие продукты» напишите

ЦЕННОСТИ — ЭТО НЕВЕРОЯТНО ВАЖНЫЕ И ВСЕПРОНИКАЮЩИЕ АСПЕКТЫ НАШЕЙ ЖИЗНИ, КОТОРЫЕ ЗАТРАГИВАЮТ ЧУВСТВА, МЫСЛИ И ПОВЕДЕНИЕ

Это упражнение создано, чтобы вы могли попрактиковаться в поиске альтернатив. Необходимо обдумывать общие ценностные проблемы и жизненные ситуации. Для поиска альтернатив в специфических ситуациях, где от вас требуется действовать, обратитесь к «Поиску альтернативных действий» (стратегия 24).

ЧТО НУЖНО ДЕЛАТЬ

Выберите ценностную или жизненную проблему, с которой вы пытаетесь справиться в данный момент, или обратитесь к нашему списку.

А теперь устройте мозговой штурм (стратегия 25) и за три–пять минут придумайте столько альтернативных решений проблемы, сколько сможете.

Впишите варианты в нижеприведен-

«покупать зубную пасту “Корветт”, а не “Крест”; она в три раза дешевле и не менее эффективна». Это предложение намного более убедительно, чем предыдущее.

Затем выберите три решения, которые нравятся вам больше всего, и расположите их в порядке от самого привлекательного до самого неприятного.

Если решите использовать один из рассмотренных вариантов в жизни, подпишите «Договор с самим собой» (стратегия 59).

СПИСОК ПРЕДЛОЖЕНИЙ

1. Способы остановить загрязнение окружающей среды.
2. Способы завести новых друзей.
3. Способы сделать обучение веселым.



4. Способы лучше поладить с детьми (родителями, супругом, начальником и т. д.).

5. Способы получить максимальную выгоду.

6. Способы помочь своему сообществу или школе.

7. Способы сделать религию более значимой.

8. Что делать, если вы придерживаетесь непопулярной позиции по какому-то вопросу.

9. Способы сделать наши политические голоса более весомыми.

10. Способы лучше контролировать собственную жизнь.

11. Способы работать в маленьких коллективах еще эффективнее.

12. Способы разрешать семейные конфликты.

13. Способы справляться с чересчур агрессивным поведением партнера на свидании.

14. Способы украсить свою улицу или школу.

15. Как устроить отличную вечеринку.

16. Интересные вещи, которыми можно заняться в свободное время.

17. Способы установить мир.

18. Способы ответить на негативное высказывание.

19. Способы покритиковать друга за что-то личное.

20. Чем заняться и куда пойти на свидании, чтобы не потратить ни копейки.

21. Способы сэкономить время.

22. Чем заняться на выходных в сво-

ем городе.

23. Способы отпраздновать весну (осень, лето, зиму).

24. Необычные способы дарить подарки.

25. Способы зарабатывать (экономить) деньги.

26. Куда пойти на свидание или поехать на каникулы.

27. Что сделать, чтобы улучшить международные отношения в своем районе или своей школе.

28. Способы питаться более здоровой пищей.

29. Способы больше заниматься спортом или увеличить нагрузку.

30. Способы выразить признательность члену семьи.

СТРАТЕГИЯ 24

Поиск альтернативных действий

ЦЕЛЬ

Часто в некоторых ситуациях мы ведем себя определенным образом, а потом сожалеем о своих действиях или думаем, что нужно было поступить по-другому. Чем лучше мы понимаем собственные ценности, тем сильнее наши дела соответствуют нашим чувствам и убеждениям, и потому тем меньше мы потом о них сожалеем.

Это упражнение заставит вас рассмотреть альтернативные действия в разнообразных конкретных ситуациях. Его цель — заставить вас привести свои повседневные действия в гармонию с вашими чувствами и убеждениями.

ЧТО НУЖНО ДЕЛАТЬ



Ниже приведены некоторые эпизоды из жизни, где требуется выбрать одно из предлагаемых действий. Выберите ту ситуацию, которая вас интересует. Учитывая ваши чувства, убеждения и ценности, связанные с этой ситуацией, как бы вы в идеале хотели поступить? Запишите ваш ответ. Затем поделитесь с кем-

едва знакомы, дружелюбно киваете друг другу при встрече. Как бы вы в идеале поступили?

3. Вы в супермаркете, катите свою тележку, и вдруг на пол с оглушительным грохотом падают консервные банки. Когда вы поворачиваете за угол, то видите, как мать яростно колотит свое-

БОЛЬШУЮ ЧАСТЬ ВРЕМЕНИ МЫ ПРИНИМАЕМ РЕШЕНИЯ И ПРОЖИВАЕМ СВОЮ ЖИЗНЬ, НЕ РАССМАТРИВАЯ ВСЕ ВОЗМОЖНЫЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ

нибудь этой информацией — с другом, членом семьи или коллегой. Попросите их изучить ситуацию и узнайте, как бы они поступили, оказавшись в ней. Сравните ответ со своим собственным.

СИТУАЦИИ

1. Вы идете по улице. Видите человека, который достает пачку, вытаскивает из нее последнюю сигарету, комкает пачку и беспечно выбрасывает ее через плечо на пешеходную дорожку. Вы в десяти метрах позади него. Как бы вы поступили?

2. В вашем классе или на работе имеется человек, от которого неприятно пахнет. Ваши мысли по этому поводу: «Он не такой уж и плохой человек, но находиться рядом с ним невыносимо». Вы

го двухлетнего ребенка, очевидно за то, что он вытащил банку из «фундамента пирамиды». Как бы вы в идеале поступили?

4. На каникулы вы отправились со своей семьей к морю. Вы бы хотели пойти в парк развлечений, но сомневаетесь, стоит ли это делать, потому что уже потратили большую часть денег, отложенных на отдых. Вы останавливаетесь на заправке, выходите из машины и оглядываетесь. Какая-то женщина возвращается к своей машине, и вы видите, что у нее из сумочки выпал кошелек. Вы подходите и поднимаете кошелек как раз в тот момент, когда женщина залезает в машину и собирается отъехать. Из кошелька выглядывает несколько ку-



пюр. Никто не видел, как вы подняли кошелек. Как бы вы в идеале поступили?

5. Вы уже дважды забыли, что записаны на прием к дантисту. В последний раз он очень разозлился. Сегодня у вас снова назначен прием. Вы смотрите на часы и понимаете, что уже 14:00, как раз в это время вы должны быть у врача. До его клиники можно дойти пешком за 20 минут, а автобусов все нет и нет. Как вы поступите?

6. Вы заметили, что ребенок собирается что-то украсть в небольшом дисконтном магазине. Вы переживаете, что у ребенка могут возникнуть большие проблемы, если охранник его поймает. Как вы поступите?

7. Вы едете по узкой дороге за другой машиной. Вы замечаете, что одно колесо у этой машины все сильнее и сильнее виляет. Кажется, будто от него одна за другой отлетают гайки. Вы не можете обогнать эту машину, поскольку встречное движение довольно интенсивно. Как вы поступите?

8. На пикнике подали большую чашу с пуншем. Один из детей, к всеобщему ужасу, случайно роняет в чашу тарелку со спагетти. Как вы поступите?

9. Вы на вечеринке. Хозяйка подает десерт. Вы знаете, что она помешана на чистоте, но замечаете, что кусок торта, который она подала вашему супругу или родителю, кишит муравьями. Однако, по всей видимости, это единственный испорченный кусок. Как вы поступите?

10. Вы изучаете действительно скуч-

ный предмет в институте. Успехов в нем вы не делаете. За неделю до итогового экзамена кто-то говорит, что может продать вам копию заданий, которые будут на экзамене, всего за \$20. Как вы поступите?

11. Вы приучали своего сына или свою дочь не играть с пистолетами. Ваш богатый дядюшка наконец-то приезжает к вам в гости и дарит вашему ребенку винтовку 22-го калибра с набором боеприпасов. Как вы поступите?

12. Ваш супруг или родитель постоянно ворчит по поводу того, как много вы смотрите телевизор. Однажды вы приходите домой с работы (из школы), а телевизор не работает. Вы подозреваете, что супруг/супруга или кто-то из родителей что-то сделал с телевизором. Как вы поступите?

13. Вы обсуждаете аборт в кругу семьи и замечаете, что ваш двенадцатилетний ребенок сильно расстроился. Как вы поступите?

14. Вы только что переехали в новый город и едете на своей машине в якобы лучшую автомастерскую. Вы объясняете механику, что вам нужны новые свечи зажигания, и добавляете, что старые он должен вам отдать. Механик спрашивает: «Зачем? Вы мне не доверяете?» Как бы вы поступили?

15. На вечеринке два гостя начинают обмениваться традиционными шовинистическими шутками. Как вы поступите?

16. Вы опаздываете. Вам нужно вернуть машину к полудню, в противном



случае у вас будут серьезные проблемы. За два квартала от дома вы сбиваете собаку, перебегающую дорогу. Как вы поступите?

17. Ваша мать сообщает новость: доктор только что сказал, что у вашего отца рак и ему осталось жить два месяца. Она решила не говорить ничего мужу. Как вы поступите?

18. Вы услышали, как двое коллег или одноклассников планируют пойти к гей-бару в субботу вечером, чтобы поиздеваться над выходящими оттуда посетителями. Как вы поступите?

СТРАТЕГИЯ 25

Мозговой штурм

ЦЕЛЬ

Мозговой штурм — хорошо известный и широко используемый инструмент для решения проблем. Это упражнение заставляет людей задействовать свое воображение и творческие способности. Оно помогает найти бесчисленное количество решений любой проблемы, например «Как назвать этот товар?», «Как поступить в данной ситуации?» или «Как преодолеть это препятствие?». В плане определения ценностей упражнение очень полезно для поиска альтернатив.

ПРАВИЛА МОЗГОВОГО ШТУРМА

1. Во время обдумывания идеи какая-либо оценка недопустима. Если вы будете судить или оценивать идеи, которые приходят вам в голову, вы помешаете спонтанному мышлению.

2. Придумайте как можно больше безумных идей. Легче адаптировать

безумную идею, чем оживить пресную. На самом деле, если во время мозгового штурма безумные идеи не приходят вам в голову, это значит, что вы установили у себя в сознании цензуру.

3. Чем больше, тем лучше. Рано или поздно количество перейдет в качество. Огромное количество идей, которые сыплются на вас одна за другой, вытесняют любое оценивание. Вы свободны, можете развернуться в своем воображении и, как результат, придумать хорошее решение.

4. Трансформируйте чужие идеи и модифицируйте свои собственные. Объединение и пересмотр старых идей часто ведут к еще более интересным мыслям.

Мозговой штурм можно использовать и как самостоятельное упражнение, и в сочетании с другими стратегиями из этой книги. Ниже приведены некоторые темы для мозгового штурма, серьезные и не очень, на которых вы могли бы потренироваться.

1. Сколько вы можете придумать способов того, как сделать место, где вы сейчас находитесь, приятнее и позитивнее?

2. Ваш трехтонный грузовик, груженный миллионом ершиков для посуды (воздушных шариков, каштанов или бюстгальтеров), занесло на дороге, и он увяз в грязи. Как использовать ваш груз, чтобы вытащить грузовик? Сколько способов вы сможете придумать?

3. Придумайте интересные вариан-



ты, как провести следующие каникулы.

4. Перед вами находится объект (зеркало, линейка, корзина для бумаг или что-то в таком же духе). Придумайте как можно больше способов использования этого предмета.

5. Если бы ваша организация или школа должна была сменить название, какое новое название вы могли бы предложить?

мы делаем выбор, не задумываясь о последствиях, принятое нами решение может быть неверным. Это упражнение позволит вам попрактиковаться в обдумывании последствий разнообразных решений.

ЧТО НУЖНО ДЕЛАТЬ

Упражнение «Поиск последствий» можно выполнять отдельно или в качестве дополнения к упражнениям «Поиск

МЫ НЕ МОЖЕМ ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ СОВЕРШЕННО НЕЗАВИСИМО

ВНИМАНИЕ! Предложения для «Поиска альтернатив» (стратегия 23) и «Поиска альтернативных действий» (стратегия 24) подходят и для упражнения «Мозговой штурм». Вы можете выполнять упражнение самостоятельно или, еще лучше, вместе со своей семьей или командой. Например:

1. Какие способы сделать ремонт в этом доме вы можете предложить?

2. Какие еще вечеринки или мероприятия на работе вы могли бы предложить в этом году?

СТРАТЕГИЯ 26

Поиск последствий

ЦЕЛЬ

Изучение последствий почти так же важно, как поиск альтернатив; ведь если

альтернатив» (стратегия 23) или «Поиск альтернативных действий» (стратегия 24). Для начала нарисуйте таблицу последствий, как показано на рисунке.

Вверху таблицы в указанном месте вам нужно вписать три реальных дела, которые вы намереваетесь совершить; три решения, которые хотите принять; варианты выхода из ситуаций, описанных в упражнении «Поиск альтернативных действий», или три лучшие идеи из упражнения «Поиск альтернатив». Затем вы должны перечислить как можно больше последствий для каждой из этих альтернатив. Чтобы придумать последствия, можно использовать упражнение «Мозговой штурм» (стратегия 25).

После того как вы обдумаете послед-



ствия, вам нужно будет выбрать наиболее подходящую альтернативу или отказаться от одного или нескольких вариантов и придумать другие. Если вы решили придумать другие варианты, можно заново выполнить упражнение и написать новый список последствий для каждой альтернативы.

ВНИМАНИЕ! В процессе размышления над какими-либо ситуациями или проблемами вам в голову может прийти только одно решение. В таком случае напишите свое решение вверху первой колонки, а вверху второй — фразу «не принимать решение 1». (Ничего не выбирать — тоже выбор; таким образом, у вас всегда имеются как минимум две альтернативы.) Затем распишите последствия первого решения и последствия статус-кво.

СТРАТЕГИЯ 27

Расчищаем путь к действию

ЦЕЛЬ

Довольно часто мы сталкиваемся с тем, что один из семи процессов выявления ценностей — следование своим убеждениям — не выполняется. Мы занимаем определенную позицию, высоко ее оцениваем и заявляем о ней публично; свободно выбираем ее среди других альтернатив, зная все последствия, но порой не хотим или не можем действовать согласно этой позиции из-за мнимых или реальных препятствий. Это упражнение разработано для того, чтобы помочь вам определить и устранить препятствия, которые мешают развитию ваших ценностей.

ЧТО НУЖНО ДЕЛАТЬ

Вверху страницы напишите действие, которое хотели бы совершить, или решение, которое хотели бы принять. Это должен быть поступок, для совершения которого вам необходимо преодолеть какие-либо трудности, или действие, предпринять которое вы боитесь. Затем разделите страницу посередине вертикальной линией. Справа перечислите все мнимые или реальные препятствия — их источником может быть кто или что угодно, в том числе и вы сами, — которые, по-вашему, не дают вам совершить это действие. Слева перечислите шаги, которые вы могли бы предпринять для устранения каждого из этих препятствий. Наконец, с обратной стороны листа распишите план действий по устранению всех препятствий. Если упражнение выполняют члены семьи или команды, участники помогают друг другу придумывать способы устранения препятствий.

СТРАТЕГИЯ 28

Первые шаги

ЦЕЛЬ

У многих из нас имеются грандиозные планы, которые мы составляем в уме или обсуждаем открыто. Тем не менее иногда воплощение этих планов в жизнь кажется непосильной задачей. Как и предыдущая стратегия («Расчищаем путь к действию», стратегия 27), это упражнение поможет вам ближе подойти к этапу действий. Оно учит реально смотреть на конкретные действия, не-



обходимые для достижения цели. Также стратегия заставит вас задать себе важный вопрос: «Я действительно живу так, как хочу?»

ЧТО НУЖНО ДЕЛАТЬ

На листке бумаги начертите таблицу из трех колонок, как показано ниже. Затем напишите десять или более вещей,

с этими пунктами. И наконец, принимайтесь за список первых шагов, которые вам необходимо предпринять.

Когда закончите, спросите друга или члена семьи, нет ли у него других предложений по поводу первых шагов, которые вам следует предпринять, и внесите в список нравящиеся вам идеи.

ЧАСТО МЫ СТАЛКИВАЕМСЯ С ТЕМ, ЧТО ОДИН ИЗ СЕМИ ПРОЦЕССОВ ВЫЯВЛЕНИЯ ЦЕННОСТЕЙ – СЛЕДОВАНИЕ СВОИМ УБЕЖДЕНИЯМ – НЕ ВЫПОЛНЯЕТСЯ

которым хотели бы научиться, или десять или более навыков, которые хотели бы в себе развить. Или же используйте готовые примеры, отмечая в таблице те пункты, которые вас заинтересуют.

Навыки, которые я хотел бы приобрести или развить Дата Первые шаги

В семье

В искусстве

В спорте

В отношениях с людьми

В музыке

В общении

Другое

Затем из всего, что вы перечислили, выберите три вещи, которыми вы действительно хотели бы начать заниматься. Поставьте реалистичные даты рядом

СТРАТЕГИЯ 70

ВПО: Возмущение — Просьба — Оценка

ЦЕЛЬ

Большинство конфликтов, возникающих между людьми, — это конфликты ценностные. Часто все сводится к одному простому факту: все мы смотрим на жизнь по-разному. То, что нравится вам, не нравится мне. Того, чего хочется мне, не так уж сильно хочется вам. Многие из этих ценностных конфликтов порождают чувство обиды. Это упражнение научит вас технике управления чувством обиды, которое возникает во время ценностного конфликта. Вы узнаете, как делать то, что мы зовем ВПО.

ЧТО НУЖНО ДЕЛАТЬ



Разделите лист бумаги на четыре вертикальные колонки. В первой колонке перечислите имена десяти людей, с которыми вы ежедневно ближе всего общаетесь. Например, вы можете написать имена членов своей семьи, своего начальника, вашего супруга, парня или девушки, лучших друзей, учителей и т. д. Если хотите, можете написать больше или меньше десяти имен.

ям других людей, скрыта какая-то наша просьба. Мы редко испытываем возмущение само по себе. Причина в том, что мы желаем каких-то изменений, и изменения эти должны быть скорыми.

В третьей колонке попробуйте записать свою просьбу к каждому из «возмущенных» предложений из второй графы. Старайтесь быть конкретными и практичными. Например: «Меня возмущает,

СТРАТЕГИЯ ЗАСТАВИТ ВАС ЗАДАТЬ СЕБЕ ВАЖНЫЙ ВОПРОС: «Я ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЖИВУ ТАК, КАК ХОЧУ?»

Во второй колонке, напротив хотя бы трех имен, напишите одно-два предложения о том, что вас возмущает в их поведении. Не пугайтесь слова возмущение. Это слово прекрасно описывает одно из наших чувств.

Начните с фразы: «Меня возмущает, что...» Например: «Меня возмущает, что ты, Джим, не выполняешь своих обязанностей по дому». Или: «Меня возмущает, что ты, Дорис, подлизываешься к начальнице».

После того как вы написали три предложения, которые начинаются со слов «меня возмущает», подумайте вот о чем: за чувством возмущения, которое мы испытываем по отношению к действи-

что ты, Джим, не выполняешь своих обязанностей по дому, и я прошу, чтобы ты выносил мусор по вторникам и чистил дорожку от снега».

Четвертая колонка предназначена для части «О». Это значит «оценка». Наше возмущение и наши просьбы больше значили бы для других людей, если бы мы попытались посмотреть на проблему с их точки зрения и по достоинству оценили то, что они делают. Например: «Меня возмущает, что ты, Джим, не выполняешь своих обязанностей по дому, и я прошу, чтобы ты выносил мусор по вторникам и чистил дорожку от снега. Но я высоко ценю твою заинтересованность миром и понимаю, что иногда у



тебя так много дел, что не хватает времени на уборку, а порой ты настолько поглощен своими занятиями, что забываешь обо всем остальном».

Или: «Меня возмущает, что ты, Дорис, подлизываешься к нашей начальнице, и я прошу тебя быть по отношению к ней честной и искренней. Но я высоко ценю твою невероятную способность откровенно и грубо ей льстить, не вызывая у нее при этом никаких подозрений».

Теперь заполните колонки с просьбами и оценкой для тех, кому вы уже выразили свое возмущение во второй графе.

ВНИМАНИЕ! Вы заметите, что в наших примерах мы используем два типа оценочных предложений. Первый тип выражает сопереживание и показывает другому человеку, что вы отдаете должное его точке зрения. Другой тип выражает восхищение тем или иным аспектом возмутительного поведения. Например: «Меня возмущает, что ты рассказываешь на вечеринках непристойные анекдоты, и я прошу, чтобы ты прекратил это делать. Тем не менее я высоко ценю твои способности рассказчика, а шутки и правда довольно смешные».

Некоторые люди боятся того, что может произойти, когда они выразят свое возмущение. Но возмущение никуда не уходит, оно в любом случае вмешивается в ваши отношения с окружающими. Но, позволив ему проявиться — или даже насильно вытащив его на поверхность, — вы можете научиться им управлять. Управление сильными эмоциями

— важнейшая часть процесса выявления ценностей, и, чтобы откровенно выражать эти эмоции и тщательно их изучать, нам необходимо развить у себя как можно больше навыков общения. Люди, которые учатся технике ВПО (следует еще раз подчеркнуть, что значение имеют все три части), делают заметные успехи в установлении личного контакта и быстрее справляются с ценностными проблемами. Если вам кажется, что возмущение — слишком сильное слово для сложившейся ситуации, а слово просьба не совсем то, что вы имеете в виду, можете смело заменить эти слова на те, которые лучше выразят ваши чувства. Например: «Меня раздражает, что ты, Боб, используешь эту фразу. Я хотел бы, чтобы ты нашел другой способ выразить свою мысль. Я понимаю, что ты, возможно, даже не догадывался о том, что эта фраза меня раздражает». У вас может возникнуть соблазн заменить слово прошу на требую, но пока классический вариант ВПО приносит вам пользу и у вас не возникло необходимости выдвигать ультиматум, лучше использовать просьбу, а не требование.

Просьба не заставляет производить конкретные изменения в своем поведении. Она может заключаться в следующем: «Я прошу, чтобы мы обсудили эту ситуацию и придумали какой-то выход».

www.TOP-PERSONAL.RU

октябрь-декабрь

В номере:

**Некоторые вопросы жизненного цикла
управленческих электронных документов**

**Генеральный Регламент как источник по
истории делопроизводства и архивного дела**

**Патенты и полезные изобретения в области
управления документацией и архивного дела
в Российской Федерации**

Электронные архивы и электронная подпись

**Ускорение ввода и редактирования текста
в программе MS Word 2013**

**Новые информационные технологии в
документационном обеспечении энергосбыта**

**Организация электронного документооборота
при проведении электронных торгов
крупнейших нефтехимических холдингов
России**

**Документационное обеспечение
государственных и муниципальных услуг
в многофункциональных центрах**

**№4
2017**

При поддержке:

При поиске ES важно знать специфику отрасли и корпоративную культуру заказчика

*Западные топы готовы
работать в России
скорее как консультанты
от 6 до 18 месяцев
ввиду нестабильности
стратегических планов
компаний*



*Кристиан
Тегетхофф*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Какие специалисты в сфере бизнеса сегодня особо востребованы в Европе и в мире?

УП а этот вопрос не может быть однозначного ответа, многое зависит от специфики конкретной страны. Однако общемировые тренды глобализации и компьютеризации делают наиболее востребованными ИТ-специалистов. То же самое можно сказать о специалистах, способных организовывать и внедрять сложные производственные процессы, соответствующие современным стандартам. Поскольку все компании должны продавать свою продукцию, мы также видим устойчивый интерес по всему миру к специалистам по продажам.

УП Когда компании обращаются в кадровые агентства с целью помочь искать ценных специалистов?

— У компаний существует множество способов закрытия вакансий. Многие из них «закрываются» посредством объявлений, большей частью на различных интернет-порталах. Рекрутмент и Executive Search (ES) агентства становятся актуальными, когда объявления не могут принести желаемого

результата или клиент хочет сохранить конфиденциальность поиска. Аутсорсинг рекрутмент-процессов также экономит время внутренней службы рекрутмента, так как агентство представляет кандидатов, соответствующих требованиям позиции.

Executive Search как идентификация и контактирование с потенциальными кандидатами является лучшим методом для сложных поисков, когда необходимо обеспечить высокий уровень конфиденциальности или сложность поиска связана с квалификацией кандидата.

УП Ценные топы — какие конкретные данные вкладывают компании в это понятие? Бывают ли в Вашей практике ситуации, когда что-то ценное в одном кандидате было неинтересно другой компании?

— Каждая компания имеет свою корпоративную культуру и ищет кандидатов, которые вписываются в её среду. Например, глобальная корпорация с американскими корнями предъявляет другие требования к кандидатам, чем семейный бизнес с Урала. Наша миссия — идентифицировать и представлять тех кандидатов, которые вписываются в эти требования. В каждом отдельно взятом поиске эти требования различаются.

У Характер, культура специалиста — пытаются ли компании сообщить Вам при заказе какие-то свои пожелания?

— Пожелания клиента являются ключевыми при любом поиске методом Executive Search. Мы уделяем много времени каждому клиенту, чтобы

рынок кандидатов ещё до начала поиска. Это часть работы консультанта — посоветовать клиенту правильный подход к поиску и ожиданиям от рынка. Идеальных кандидатов, как правило, не существует, и задача консультанта — показать максимально соответствующие профилю альтернативы.

ИДЕАЛЬНЫХ КАНДИДАТОВ, КАК ПРАВИЛО, НЕ СУЩЕСТВУЕТ, И ЗАДАЧА КОНСУЛЬТАНТА — ПОКАЗАТЬ МАКСИМАЛЬНО СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ПРОФИЛЮ АЛЬТЕРНАТИВЫ

определить, какой кандидат подходит именно для них. Поэтому мы настроены на долгосрочное сотрудничество с нашими клиентами: чем больше вы работаете с одной компанией, тем лучше вы понимаете специфическую культуру и требования компании.

У Если на рынке нет идеальной «невесты ефрейтора Збруева», то как можно донести это до заказчика?

— В идеале, агентство Executive Search достаточно глубоко понимает

У Когда и почему фирмы расстаются с новыми топ-менеджерами? Какие недоразумения чаще иных всплывают при этом?

— Ситуации, при которых компании расстаются с топ-персоналом по причине профессионального несоответствия, редки. Проблемы, если они возникают, как правило, лежат в культурных различиях. Например, новый управленец ожидал большей степени свободы в принятии решений и самостоятельности. Такие ситуации приводят к взаимному разочарованию как со

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



стороны кандидата, так и со стороны компании и, как правило, к разрыву трудовых отношений.

УП Что сегодня ещё пугает специалистов из Германии принять job offer от компаний из России?

— Несмотря на политическую напряжённость между Россией и ЕС в последние годы, Россия по-прежнему считается довольно привлекательным местом для жизни и ведения бизнеса среди европейцев. Однако есть несколько факторов, которые негативно сказываются на желании работать в России — российский климат является одним из самых важных. Кроме того, российские компании считаются довольно нестабильными работодателями, так как высший менеджмент часто меняет стратегию компании, а бизнес планируется на «короткие дистанции». Таким образом, управленцы из Европы видят себя в России скорее как консультанты на некий определённый срок (6-18 месяцев), нежели на долгосрочное сотрудничество.

УП Многие директора западных фирм в России часто окружают себя своими сокурсниками по вузу. Это может как-то мешать бизнесу?

— Я не знаком с такой практикой в западных компаниях в России. Наоборот, международные компании стараются всячески избежать любых видов

«кумовства». Их цель — найти наиболее подходящего кандидата для данной позиции, а не друга высшего руководства компании.

УП Когда и почему Вы рекомендуете заказчику искать на позицию директора топа из иной отрасли? Например, в мебельную фирму — айтишника или банкира?

— Существуют функциональные директора, для которых знание конкретной индустрии не является необходимым для квалифицированного выполнения своих обязанностей — финансы, юриспруденция, ИТ и т. д. Но, как правило, компаниям более интересны кандидаты, знающие их рынок, даже если это и не является необходимым.

Мы всегда начинаем поиски с идентификации кандидатов из тех же индустрий, в которых работают наши клиенты. Если это невозможно (узкий рынок, специфические требования, отсутствие высококвалифицированных кандидатов и т. д.), обсуждаем с клиентом наиболее перспективные индустрии, в которых мы могли бы продолжить поиск.

УП Как давно ваша фирма работает и как вы растите её бренд? Кто самые ценные люди у вас?

— Executive Search — это в первую

очередь консультанты, которые выполняют поиски. У нас работают профессионалы с более чем 10-летним опытом работы в сфере Executive Search. Наша компания существует на рынке с 2013 года, мы выстраиваем наш бренд на высоком качестве наших услуг и

Как вы ищете заказчиков себе в России в отличие от Германии?

— Как я уже сказал, один из самых эффективных способов привлечения клиентов в нашем бизнесе — это положительные отзывы от компаний-клиентов. Бизнес-среда (как в России,

ТАКИМ ОБРАЗОМ, УПРАВЛЕНЦЫ ИЗ ЕВРОПЫ ВИДЯТ СЕБЯ В РОССИИ СКОРЕЕ КАК КОНСУЛЬТАНТЫ НА НЕКИЙ ОПРЕДЕЛЁННЫЙ СРОК (6-18 МЕСЯЦЕВ), НЕЖЕЛИ НА ДОЛГОСРОЧНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

удовлетворённости наших клиентов. «Сарафанное радио» — один из самых эффективных способов привлечения новых клиентов в нашем бизнесе.

Как вы ищете персонал себе?

— Костяк нашей компании работает вместе уже более 5 лет. Если у нас открываются новые позиции, мы предпочитаем нанимать молодых специалистов и обучать их с «нуля», нежели привлекать готовых людей с рынка. Это обусловлено как узостью нашего рынка, так и спецификой требований.

так и в Германии) достаточно узкая, что даёт возможность рекламировать свои услуги посредством высокого качества выполненных поисков. Также мы активно участвуем в различных конференциях и выставках. Вы также видели наш ежемесячный электронный журнал, посвящённый наиболее актуальным в данный момент вопросам бизнеса и экономики.

Ваши советы нашим фирмам по поиску и подбору ценного персонала с помощью кадровых агентств ES?

— Главный совет по выбору агент-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ства ES — найти консультанта, который будет детально понимать как ваш бизнес, так и вашу корпоративную культуру. Чем выше будет уровень этих знаний, тем результат работы агентства будет ближе к идеалу.

Также не стоит забывать о том, что процедуры Executive Search эффективны, как правило, только для поисков, где есть специфические требования к кандидатам или стоит задача по поиску лучших кадров на рынке. Если мы говорим о рядовых позициях, имею-

щих стандартный список требований к кандидатам, методы Executive Search не будут столь эффективны и необходимы.

* Кристиан Тегетхофф.

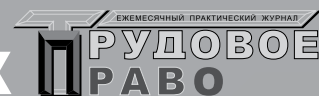
Беседовала Анна Баграмова

Журнал



2017 г.

ЧИТАЙТЕ В НОВЫХ НОМЕРАХ



Переработки: какие в таком случае могут быть трудовые споры, если речь идёт об армии?

Татьяна Горошко

...Суд «подстраховывается» и отказывает в удовлетворении иска по формальным, процессуальным основаниям — пропуск истцом сроков исковой давности...

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

Меняйтесь вместе со временем и технологиями

*Сколько собеседований вам
надо для безошибочного
рекрутмента?*



*Сергей
Никитчин*

**и. о. HR-директора
ГК Terrasoft**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Парадокс рекрутмента: чем ярче бренд работодателя, тем больше откликов кандидатов... и шире воронка... Ваше мнение?



а самом деле в этом нет ничего парадоксального, особенно в сфе-

ре ИТ. Для современной молодёжи, которая сейчас выходит на рынок труда, всё меньшую роль играет финансовая составляющая и всё большую — бренд работодателя, продукт, который производится (он должен быть современный, интересный, экологичный во всех смыслах), и содержание работы.

УП «Мидлы» стали сложнее в подборе сейчас, чем 5-8 лет назад?

— Высококвалифицированных специалистов, а тем более на управленческие должности, найти было сложно во все времена. Если человек — хороший перформер и уже находится на управленческой должности, его текущий работодатель будет удерживать его всеми возможными (в рамках разумного) вариантами. Как правило, на мидл-позиции готовы переходить две категории людей. Первая — люди, которые «засиде-

лись» и желают что-то изменить, но при этом продолжают развиваться и «гореть» работой. Новому работодателю, который находит такой талант, очень повезло. Вторая категория — это исполнители, которые уже достаточно квалифицированы в своей отрасли, но ещё не имеют управленческого опыта. В этом случае работодатель должен быть готов проинвестировать в развитие менеджерских навыков таких специалистов.

УП Чем опасен ускоренный подбор «мидлов»?

— Идеально — растить «мидлов» изнутри. Таким образом, менеджер будет отлично знать команду, продукт, организационную структуру и процессы компании. Кроме того, потребуется минимум времени на его адаптацию. Наёмный «мидл» — это, как правило, уже состоявшийся специалист, но ещё недостаточно сильный управленец. В данном случае очень важно, чтобы сотрудник нашёл общий язык с командой и влился в корпоративную культуру компании. Это очень важный момент, поэтому мы в Terrasoft, по аналогии с Amazon, начали включать «bar raiser» для одного из этапов собеседования. Задача данного человека — определить, насколько быстро и сможет ли вообще кандидат адаптироваться к корпоративной культуре компании.

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

И От чего зависит количество собеседований?

— Это отличный вопрос! Очевидно, что от роли, на которую претендует кандидат. Длина цепочки собеседований может варьироваться в зависимости от сложности или уровня позиции, уровня подчинения, наличия специфических навыков, доступа к конфиденциальной информации, количества матричных руководителей. Сейчас компании всё чаще добавляют в процесс подбора персонала собеседование с коллективом.

В Terrasoft ни один кандидат не проходит без выполнения бизнес-кейсов, а некоторые позиции квалифицированных специалистов могут иметь более длинную цепочку согласования, чем позиции мидл-менеджеров.

В целом каждая компания должна сама для себя определить, насколько велика цена ошибки в данном вопросе для каждой отдельно взятой позиции.

И Каких кандидатов может отсеивать специальная программа? Как настроить такой софт? (Возраст... места работы...)

— Интеллектуальные технологии поиска кандидатов активно развиваются. В качестве примера приведу самую простую из них – чат-ботов, которые могут проводить первичные или техни-

ческие собеседования с кандидатами на ряд позиций, в частности и на мидл. Среди всех кандидатов они смогут отсеять самых неподходящих, используя стандартный набор вопросов. Сейчас процесс настройки чат-бота упростился. Например, на нашей онлайн-площадке bpm'online marketplace есть решение партнёра, которое позволяет создать и настроить омниканального чат-бота для HR всего за 2-3 часа, и для этого не требуются специальные технические навыки.

И Адаптация для «мидла» — чем она отличается от адаптации для ценных специалистов?

— Наличием программ по развитию менеджерских качеств и контролем качества раппорта с подчинёнными.

И Увольняя «мидла», как много и долго стоит объяснять им причины?

— Мы за честность и открытость в отношениях с сотрудниками. Если приходится принимать решение расстаться, это означает, что с сотрудником проведён ряд корректировочных бесед, его опыт и знания попробовали применить в альтернативных направлениях компании, но его таланту всё равно на текущий момент не нашлось применения. Это никогда не происходит внезапно. В Terrasoft это, как правило, осознанный выбор обеих сторон.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Брать ли бывших работников и почему?

— Всё зависит от того, как сотрудник уходил. У нас есть примеры, когда квалифицированных специалистов через 3-4 года работы в компании «перекупали» стартапы или аутсорсинговые компании. Но многие сотрудники, поработав там несколько месяцев, возвращались к нам, так как, кроме финансовой составляющей, важным является коллектив, стабильность, драйв, интересный и перспективный продукт.

УП Соцсети дают поток кандидатов лучше по качеству, чем работные сайты?

— Зависит от позиции и размера бюджета. Есть позиции (как правило, узкоспециализированные и высококвалифицированные), кандидатов на которые вы не получите ни из соцсетей, ни с сайтов поиска работы. Их

нужно искать только прямым поиском. На самом деле, эффективность любого канала оценивается компанией относительно каждой позиции опытным путём.

УП Ваши советы коллегам?

— Будьте адаптивны. Меняйтесь каждый день, так как кандидаты меняются, технологии развиваются, рынок не стоит на месте.

* Сергей Никитчин, и. о. HR-директора ГК Terrasoft.

Беседовала Влада Верёвкина

Журнал



2017 г.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Коуч — это не таблетка от болезни



Юлия Петракова

**директор по
персоналу PAC
GROUP**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП **Мода на коучинг для топов — в чём причина?**



бы не сказала, что в России коучинг очень популярен.

Если говорить про Москву и крупные российские компании — здесь он, конечно, достаточно

сти, нет в ней 40 тысяч коучей. Школ по обучению коучей открывается всё больше, но не все из них имеют международную сертификацию и готовят действительно профессиональных коучей.

УП **Почему банк ВТБ обеспечил всех топов дорогими, да ещё и засекреченными коучами?**

— Не могу отвечать за руководство банка ВТБ, но предполагаю, что они выбрали лучших из лучших и имеют

...КОУЧИНГ ПРИСУТСТВУЕТ В НЕБОЛЬШИХ МАСШТАБАХ. БОЛЕЕ ТОГО — КТО-ТО ДАЖЕ ПОНЯТИЯ О НЁМ НЕ ИМЕЕТ

популярная, востребованная услуга. Но если речь обо всей России или малом бизнесе — то тут коучинг присутствует в небольших масштабах. Более того — кто-то даже понятия о нём не имеет.

УП **40 тысяч реальных коучей в США и столько же заявляющих о себе у нас — почему нашим коучам пока слабо доверяют?**

— По уровню развития коучинга России пока далеко до Америки. В частно-

достаточно амбициозные планы по развитию.

УП **В период кризиса туризма чем могли бы помочь собственникам коучи? Или поздно пить боржоми, когда печень умерла?**

— Во-первых, я бы не сказала, что туризм сейчас находится в каком-то печальном положении. Он претерпел определённый кризис в то время, когда в стране в целом был финансово-экономический кризис. Но сейчас,

когда рынок достаточно стабилен, и учитывая, что непосредственно рынок туризма покинул ряд конкурентов, то есть туристические направления перераспределились между более узким числом компаний, а некоторые из них — даже закрепились за определёнными туроператорами, спрос в туристической отрасли достаточно стабильный.

Что же касается пользы коучей, то здесь мне кажется более важным не то, чем они могут помочь в тяжёлые времена, а другой момент — то, что речь о них должна возникать не только при плохих обстоятельствах, а даже тогда, когда дела обстоят хорошо. По той простой причине, что при последнем раскладе уместно выражение — «нет предела совершенству», и в как раз в стремлении к совершенству может, в частности, помочь коучинг — своим «другим» взглядом на ситуацию, а также найти иные пути развития и достижения цели.

Как лучше выбирать своего коуча?

— Следует просто-напросто попробовать и найти, как говорится, «своё». Так же, как в случае с обыкновенным учителем или врачом. Потому как «хороший» коуч — вовсе не значит, что он хорош для всех. И, возможно, начинать искать нужно при помощи тех же самых рекомендаций, обращая внимание на образование и опыт работы

коуча, а также на сферы, в которых он работал.

Как понять, что коуч для ваших топов полезен вам как заказчику, даже если топы недовольны?..

— Понять можно, непосредственно общаясь с руководителями, контактирующими с коучем: оценивать качественные изменения, которые происходят в их работе, а возможно — и личностные. Хотя, на самом деле, это скорее исключение: для эффективной работы необходимо, чтобы у коуча и клиента был полный контакт.

А можно ли топу навязывать коуча? В чём причины того, что многие фирмы сами решают выбор коуча?

— Сначала скажу о приемлемости как такового навязывания. Взрослым людям, тем более. Для руководителей высокого уровня это слово неприменимо в принципе. Результат будет нулевой. Можно рекомендовать, показывать выгоды и преимущества. А далее просто помочь найти «своего»...

Может ли коуч по заказу акционера определить намерения топа (работать далее или уйти)?

— В ходе сессии у коуча, конечно, возникнет понимание того, насколько перспективен для компании данный сотрудник, насколько мотивирован, какие

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



есть зоны роста, как повесить его внутренние ресурсы... Но существуют некоторые этические моменты. При этом отмечу, что в рамках коучинга речь, в первую очередь, не об оценке, ведь он — не оценочное мероприятие.

УП Коучи — мастера приписать себе успехи клиента после серии встреч. Как определить реальную часть заслуги коуча в успехе клиента?

— Оценить, насколько велика заслуга коуча в успехе клиента, объективно может только сам клиент. Потому как только он имеет понимание об изменениях собственных действий, образа мыслей и намерений после работы с

Так как, вследствие негативного опыта работы с таким коучем, человек может сделать соответствующие выводы обо всём коучинге в целом. То есть многое зависит от квалификации коуча. Причём не только не только от его профессиональных качеств, но и как таковой собственной личностной зрелости.

УП Обычно коучинг заказывают, когда есть реальная проблема. Но чем может быть вреден коучинг, когда видимых проблем нет?

— Повторюсь, коучинг — это не только таблетка в случае, когда уже всё плохо. Он оказывает своё положительное действие и в обычной жизни

ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ НЕОБХОДИМО, ЧТОБЫ У КОУЧА И КЛИЕНТА БЫЛ ПОЛНЫЙ КОНТАКТ

коучем. Ведь роль коучинга — в запуске некоей трансформации у клиента, ревизии. Дальнейшую работу, которая ведёт к достижению тех или иных целей, клиент ведёт сам.

УП Когда коучинг может быть вреден для топ-менеджера?

— Вреден может быть тогда, когда это неквалифицированный коучинг.

компании в том случае, когда руководство компании амбициозно и строит серьёзные стратегические планы.

УП Может ли коуч вскрыть невидимые проблемы в компании или в топ-менеджменте?

— Конечно, может. К примеру, при видении в процессе работы с клиентом его перспективности, о чём я уже говорила: он может увидеть или выя-

вить те или иные проблемы руководителя или даже компании в целом.

У Коуч должен быть знаком со спецификой бизнеса клиента или это лишнее?

— В принципе, не должен. Так как для него, для коуча, нет большой разницы, из какого именно бизнеса и отрасли клиент. Ведь коучу нет необходимости объяснять клиенту, как именно тому нужно работать, в том числе те или иные отраслевые либо же обусловленные спецификой бизнеса нюансы работы, для чего требуются соответствующие глубокие знания. Коучу нужно лишь помочь клиенту самому это понять, для чего достаточно понимания азов бизнеса и управления и, к примеру, того же самого тайм-менеджмента.

У Внутренний коуч или внешний — как лучше решать этот вопрос?

— Если в планах у руководства компании долгосрочная работа с коучем для поддержания топов в тонусе, то имеет смысл иметь коучей в собственном штате. То есть своих коучей, кото-

рые будут на систематической основе встречаться с руководителями. Внешние же коучи предпочтительнее тогда, когда это разовые мероприятия, например в ходе управленческого цикла обучения.

У Есть ли будущее у коучинга и какое?

— Коучинг будет развиваться. Если же говорить конкретно про коучинг в России, то он будет плотнее входить в её жизнь и в итоге станет частью корпоративной культуры её компаний. По крайней мере, я на это надеюсь. И отмечу, что частью очень значимой — вследствие того, что коучей будут набирать не только для топов, но и для мидл-менеджмента.

* Юлия Петракова, директор по персоналу PAC GROUP.

Беседовала Влада Верёвкина

Журнал



2017 г.

Шахид Хан



Шахид Хан, предприниматель пакистанского происхождения, миллиардер, владелец компании Flex-N-Gate, родился 18 июля 1950 года в Лахоре (Пакистан) в семье со средним достатком. Его отец владел небольшим строительным бизнесом, а мать была профессором математики.

После окончания школы родители дали 16-летнему сыну 500 долларов и отправили учиться в университет штата Иллинойс (США). Юноша должен был жить в общежитии университета, но приехал рано, когда жилой корпус был ещё закрыт, и он оказался на улице в чужой стране. Хан решил переночевать в хостеле, однако оплата в 3 доллара за ночь показалась ему слишком высокой. Тогда студент начал работать посудомойщиком за 1,2 доллара в час.

В 1970 году, за год до окончания учебы, Хан поступил на работу в компанию Flex-N-Gate, основанную в 1956 году и занимавшуюся мелкосерийным производством деталей для автомобилей. Учёбу молодой человек совмещал с работой. Он упорно решил разбогатеть и к делу относился с полной отдачей. В 1971 году, окончив обучение, Шахид Хан получил диплом инженера и занял должность технического директора компании. На тот момент Flex-N-Gate не отличалась технологичностью, и Хан занялся внедрением инноваций и обучением сотрудников. Однако за пять лет его упорного труда практически ничего не изменилось, поскольку руководство компании не желало тратить деньги, низкий уровень производительности труда в компании их вполне устраивал.

Учитывая такое положение, Шахид Хан решил заняться решением проблемы самостоятельно. Для внедрения новой технологии нужны были деньги, и в 1978 году Хан взял кредит в 50 тысяч долларов и добавил к ним 13 тысяч

из собственных сбережений. Предприниматель основал компанию **Vumper Works** по производству бамперов по собственной технологии. Выпускаемая продукция вскоре привлекла внимание крупнейших автоконцернов, в числе которых были такие гиганты, как **General Motors** и **Chrysler**.

Однако руководство **Flex-N-Gate** решило отобрать у Хана изобретение и подало иск о краже коммерческих секретов. Хан понял, что судебные разбирательства могут разорить его фирму. Денег на дорогого адвоката не было, компания ощутимой прибыли пока не приносила, и шансы проиграть дело были высоки. Хан нанял самого дешёвого адвоката, а сам отправился в университетскую библиотеку, чтобы подготовить линию защиты. В итоге суд вынес решение в его пользу, а Верховный суд штата Иллинойс в 1980 году окончательно закрыл дело.

Когда **Flex-N-Gate** оказалась на грани банкротства, **Шахид Хан** решил её выкупить. Спрос на бамперы продолжал расти, бизнес уверенно развивался, выпускаемой продукции требовалось в 200 раз больше, и корпорация **General Motors** предложила предпринимателю передать производство более крупной компании. Хан пошёл на сделку, сочтя такое решение **GM** обоснованным, поскольку ему было не по силам увеличить производство до требуемого уровня.

Позже Хан понял свою ошибку: он слишком рано начал работать с крупными заказчиками. Теперь он стал искать партнёра, с которым мог бы вместе расти и развиваться, чтобы выйти на уровень, который необходим автомобильным гигантам. В этом ему оказало помощь руководство **GM**: его связали с японским производителем **Isuzu**. После решения проблем с переговорами (незнание языка и др.) Хан всё-таки получил контракт.

Несмотря на то, что заказов было вполне достаточно и от **Isuzu**, Хан продолжал искать партнёров в Японии, и в 1984 году к числу его клиентов добавилась **Toyota**. К 1987 году **Flex-N-Gate** стала единственным поставщиком бам-



перов для новой версии пикапов японского бренда. Производство росло, и в 80-х годах в число клиентов Flex-N-Gate вошла ещё и Mazda, а в 90-х годах к ним, помимо Chrysler и GM, добавились Dodge, Mitsubishi, Hummer, Ford и другие.

В 1999 году для производства компонентов и изделий из пластмассы, необходимых для автомобилей, была основана дочерняя компания Flex-N-Gate Plastics и создано специальное подразделение по доставке запасных деталей на Chrysler Warren Truck.

Таким образом, в 90-е годы Шахид Хан из рядового предпринимателя пакистанского происхождения стал ключевым поставщиком американских и японских автоконцернов и удостоился наград за свою успешную деятельность.

Flex-N-Gate стала активно скупать другие компании. Первой была поглощена Ventra Group, выпускающая пластиковые бамперы. В 2004 году Flex-N-Gate собралась купить Dynamit Nobel Kunststoff — подразделение немецкой компании MG Technologies AG по производству пластмассы, которая владела 22 заводами и была ведущим игроком на европейском рынке автомобильных комплектующих. Сделка оценивалась в сумму 513 млн долларов, однако покупка не состоялась, и MG Technologies AG обвинила Flex-N-Gate в невыполнении обязательств. В 2006 году суд обязал

Хана возместить ущерб, нанесённый несостоявшейся сделкой.

В том же году продажи Flex-N-Gate достигли 2,5 млрд долларов, и Хан за 6,5 млн долларов покупает компанию Oris Automotive Parts Alabama по производству аксессуаров для внедорожников. Удачная сделка способствовала получению выгодного контракта от Mercedes-Benz International.

В 2007 году Flex-N-Gate решила купить завод компании Visteon в городе Милан штата Мичиган. Однако, как выяснилось, Шахид Хан в период с 1999 по 2003 год не доплатил налогов на сумму в 85 млн долларов. Налоговая служба США (IRS) посчитала, что Хан и его жена участвовали, по меньшей мере, в пяти сомнительных сделках. Тяжба длилась два года, и, как сообщил сам предприниматель, в 2009 году он заплатил налоги на сумму около 68 млн долларов. По мнению редакции Forbes, Хан выплатил 85 млн и в 2011 году погасил штраф в 40 % этой суммы.

В 2009 году Хан увеличил выпуск бамперов, с этой целью он выкупил четыре завода у Meridian Automotive Systems. Спустя три года компания приобрела у Ford завод Sandunsky Lighting по производству осветительных приборов.

В 2014 году журнал Forbes поместил Flex-N-Gate на 92-ю позицию в списке

крупнейших частных компаний США. Продажи достигли уровня в 4,5 млрд долларов, при этом 91 % приходился на Северную Америку.

В 2016 году, по данным СМИ, Flex-N-Gate имела в собственности 54 предприятия по всему миру, а её штат достиг 17 тысяч сотрудников. В дальнейшие планы компании входит поглотить ещё семь европейских заводов, принадлежащих Plastic Omnium, во Франции, Испании и Германии.

Помимо этого, в 2016 году Шахид Хан решил диверсифицировать свой бизнес и приобрёл отель Four Seasons Toronto за 172 млн долларов. При этом отель сейчас, как и раньше, управляется сотрудниками Four Seasons Hotels and Resorts. Кроме всего прочего, Хан — владелец компании Bio-Alternatives, которая занимается производством биодизельного топлива, а также Smart Structures — компании по обеспечению экономически эффективного управления мостами.

В 2011 году Шахид Хан вышел на спортивный рынок, где его первым приобретением за 770 млн долларов стала американская футбольная команда Jacksonville Jaguars. Этой покупкой бизнесмен не ограничился и в 2013 году за 200 млн фунтов приобрёл английский «Фулхэм» — старейший футбольный клуб Лондона. Однако в сезоне 2013-2014 г. клуб покинул


высший дивизион национальной лиги и появились информация, что предприниматель хочет продать «Фулхэм» и купить другой столичный клуб — «Тоттенхэм». Однако до завершения сделки дело не дошло.

Шахид Хан занялся благотворительностью и с 2012 по 2014 годы пожертвовал около 5 млн долларов на гранты по семейным и детским программам, в 2015 году — 2,1 млн долларов — местным некоммерческим организациям. Ежегодно он дарит около 11 тысяч билетов на спортивные матчи, и это обходится ему около полумиллиона долларов. Хан и его жена активно помогают университету Иллинойса, на их деньги построен теннисный комплекс и расширена библиотека. В 2007 году бизнесмен открыл фонд Khan Foundation, который пожертвовал более 5 млн долларов библиотекам и различным организациям, занимающимся медицинскими исследованиями.

Пакистанский миллиардер Шахид Хан, состояние которого оценивается в 8,4 млрд долларов, внесён в список 100 величайших бизнес-умов современности, опубликованный 23 сентября 2017 года журналом Forbes.

Не срезайте углов в погоне за жар-птицей

МАСТЕР-КЛАСС

Накануне своего мастер-
класса 2 марта 2018
года М. Богданов
начинает раскрывать
для читателей 
некоторые секреты
«ловли» ценных
специалистов, топов,
СЕО...




Михаил Богданов

**председатель
правления CONSORT
Group**



Михаил, почему компании посещают семинары бизнес-экспертов, а не ограничиваются чтением их книг?

 аже самая интересно написанная книга проигрывает живому общению в ходе семинара. Можно задать спикеру вопросы, послушать, что спрашивают другие участники, пообщаться с ними (и, кстати, завести полезные знакомства). Важна и сама атмосфера публичного мероприятия: ведь порой важно не только то, ЧТО говорится, но и КАК говорится, на чём спикер делает смысловые акценты — и как реагирует аудитория

В целом, разница примерно такая же, как между прочтением пьесы и походом на неё в театр. Думаю, большинству из нас больше по душе последнее.

Что такого секретного Вы планируете поведать слушателям Вашего семинара, чего Вы уже не рассказали в многочисленных интервью и статьях о ES?

— Я открою страшный секрет — как делать всё по порядку и не срезая углов. В качестве дополнительных

страшилок расскажу, что может получиться, если не соблюдаешь «правила жанра». Чтобы не получилось, как в песне Пугачёвой: «сделать хотел утюг — слон получился вдруг».

Мы узнаём о новых громких назначениях в крупном бизнесе из СМИ. А Вы узнаете раньше?

— Не всегда, но часто. Работа консультанта Executive Search во многом и заключается в том, чтобы отслеживать ситуацию в компаниях рынка и на основе анализа кропотливо собранной информации заранее предугадывать грядущие кадровые перестановки.

Вы как-то следите за тем, как складывается далее карьера тех, кого при Вашем участии как агента по ES пригласили компании?

— Обязательно. С очень многими устроенными кандидатами у нас складывается, что говорится, «дружба навеки». Кто-то со временем становится нашим клиентом. Кто-то, проработав определённый срок в компании, куда мы его/её устроили, вновь обращается к нам как кандидат. И должен сказать, что, по нашим наблюдениям, карьеры в большинстве случаев развиваются «вверх». Бывают, правда, и приятные «потеряшки» — когда, например, молодой человек, устроенный нами лет пятнадцать назад на позицию финансового аналитика, превратился в

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

матёрого финдиректора, заполучить которого в свою команду мечтают ведущие компании рынка.

❗ Какие сложные вопросы Вы ожидаете услышать на семинаре?

— Не знаю, мне самому любопытно. На любые вопросы постараюсь ответить, кроме одного — как добиться 100%-го попадания в профиль при Executive Search. Может, кто из участников семинара научит?!

❗ А могут быть вопросы, на которые у Вас нет ответа или Вы не решитесь сказать их?

— Опыт у нас за 25 лет накоплен очень солидный, но он, конечно, не безграничен. Потом не надо забывать, что ES — это про людей, а они все разные, следовательно, каждое решение должно быть индивидуальным. Но если у меня вдруг не будет чёткого ответа на вопрос слушателя, я готов организовать небольшой мозговой штурм прямо на семинаре.

Единственным ограничением будет полное табу на поимённое упоминание компаний и людей, на которых будут ссылки в приводимых примерах.

❗ Кто из экспертов компаний, практиковавших сложные комбинации ES, ответит на вопросы участников семинара?

— Список экспертов пока ещё окончательно не сформирован, но у нас есть предварительное согласие ряда опытных HR-директоров и даже первых лиц компаний из числа наших клиентов. Мы постараемся организовать диалог на тему, когда Executive Search целесообразно делать собственными силами, а когда лучше привлечь к этому внешнего исполнителя.

❗ Могут ли читатели ❗ направить Вам ряд вопросов по теме семинара заранее и получить ответы на страницах ❗ (для тех, кто не сможет посетить лично это интригующее собрание специалистов по ES)?

— Я буду только рад ответить на любые вопросы по теме. Более того, буду крайне признателен, так как это поможет мне и моим коллегам сфокусироваться на том, что наиболее актуально для слушателей.

* Михаил Богданов, председатель правления CONSORT Group.

Беседовал Александр Гончаров

Журнал 

2017 г.

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

Мастер-класс Михаила Богданова

«Жар-птицу»

поймать непросто

Секреты и технологии Executive Search и хедхантинга



Мастер-класс Михаила
Богданова (CONSORT Group) при
содействии Ирины Цавинской
и участии практиков ряда
успешных компаний

Запись на мастер-класс: + 7 (495) 970-12-03;
www.consort.ru/seminar/; e-mail: seminar@consort.ru

Наш семинар — важный шаг в мир практики и технологий ES

Поиск, переговоры, обсуждение фронта задач и компенсационного пакета, целей и формата работы топ-менеджеров всегда являлось прерогативой высшего руководства компаний. Для этого категорически не подходят методы традиционного рекрутмента, да и цена ошибки (взять не того топа или упустить нужного) непомерно высока.

Технологии, которые почему-то считаются недоступными для «простых смертных» за пределами привилегированного круга профессиональных хедхантеров, на самом деле доступны для освоения и применения на практике.

С задачей поиска топов и уникальных специалистов во многих случаях вполне можно справиться в рамках самой компании, не прибегая к помощи дорогостоящих консультантов Executive Search — если хорошо знаешь тему и не «срезаешь углов».

Кейсы и технологии, о которых поведает М. Богданов и его коллеги, раскроют вам массу «маленьких», но важных секретов.

О спикере


Михаил Богданов, бывший журналист-международник и управленческий консультант, в 1992 году создал CONSORT Group, которая за прошедшие 25 лет превратилась в один из самых стабильных и надежных брендов отечественного рынка кадрового консалтинга. Компания — неоднократный лауреат премии «Капитаны Российского Бизнеса».

Михаил пятикратно избирался Президентом всероссийской Ассоциации консультантов по персоналу (АКПП). С 2005 года является Генеральным представителем в России и СНГ Международной федерации Executive Search (IESF-HYPERLINK <http://www.iesf.com> www.iesf.com) — крупнейшего в мире объединения независимых консультантов Executive Search.

Ирина Щавинская — профессиональный психолог, с 2000 года в составе CONSORT Group выполнила свыше 100 сложнейших поисков на позиции высшего управленческого звена и уникальных специалистов для ведущих российских и зарубежных компаний. Автор многочисленных публикаций в профильных изданиях по вопросам поиска и подбора персонала.

В мастер-классе также примут участие руководители и HRD ряда крупных компаний, которые поделятся своим опытом ES и ответят на вопросы участников.

Стоимость участия:

- 15 тыс. руб. (второй участник — бесплатно);
- 8 тыс. руб. — для подписчиков 

- 50 тыс. руб. — участие 5 представителей или сопровождение (консалтинг-процесс) ES в течение 6 месяцев после мастер-класса.

При оплате до 1 января — скидка 20 %, до 1 февраля — 10 %



Запись на мастер-класс: + 7 (495) 970-12-03;
www.consort.ru/seminar/; e-mail: seminar@consort.ru

генеральный информационный партнер



ПРОГРАММА мастер-класса

Часть 1

Как поймать «жар-птицу»

1. Кого же ищут с помощью целенаправленного прямого поиска топов (Executive Search)?
2. Почему из 20 000 кандидатов — директоров на сайте HH.ru только мизерная часть может быть рассмотрена вами без риска впустую потерять время и деньги?
3. Принципиальные различия двух технологий — поисковой (Search) и подбора на основе базы данных (Selection)
4. Что общего между консультантом Executive Search и... свахой?
5. Каковы стандартные требования к топам, с помощью которых вы отсекаете «кадровый мусор» (выгоревших кандидатов, потенциальный криминал, явно нелояльных кандидатов, монозаточенных специалистов...)?
6. Изучение кандидата и составление его портрета до контакта с ним (соцсети, форумы, опрос коллег и т. д.)
7. Первые контакты с потенциально интересным кандидатом: кто — как — когда — где?
8. Как правильно излагать кандидату причины интереса к нему вашей компании (и надо ли сразу их озвучивать)?
9. Обязательные вопросы к самому себе как к заказчику, ищущему топ-менеджера в свою компанию
10. Создание «Карты поиска» (зоны поиска, технологии скрытого поиска)
11. Как грамотно исследовать рынок и составить «Длинный список»?
12. Интервьюирование и создание «Короткого списка». Какие обязательные базовые вопросы необходимо задать кандидатам? Сколько интервью и какой длительности корректно проводить (включая состав переговорщиков, формат, обстановку и т. д.)?
13. Предварительная проверка потенциальных кандидатов. Media Check
14. Нетрадиционные технологии оценки кандидатов и «гарантии» их успешности
15. Нелегкая наука проверки рекомендаций (включая «убийственный» вопрос: «А Вы бы взяли его к себе обратно?»)
16. Финальный выбор лучшего из лучших:

критерии, риски, кейсы удач и провалов

17. Квалифицированное посредничество при финальных переговорах (заключении контракта)
18. Что делать, если буквально накануне подписания договора кандидат меняет свои условия?
19. Но и у вас может возникнуть форс-мажор или открыться новые обстоятельства — как менять договоренности?
20. Follow up. Адаптация топов как искусство разведения пчел (если вы купили пчел, а не ос)
21. Специфика Executive Search в России. Проходят ли «облегченные» варианты?

Часть 2

А если не жар-птица, а пеликан, коршун или скромный соловей?..

Очень часто компании нужны специалисты различного уровня, уникальные по своим компетенциям. Иногда важнее всего — подбор среднего или линейного персонала.

1. Пойди туда — не знаю куда, принеси то — не знаю что...
- Выясняем, кого ищем и где ищем.
- Правильно снимаем заказ и определяем «места обитания».
2. «Грибник» или «рыбак»?
- Способы поиска персонала.
3. А того ли я поймал?
- Этапы отбора и способы оценки.

Часть 3

Social Networking — искусство заводить и поддерживать полезные связи

1. Что такое «теория шести рукопожатий»?
2. Каковы основные принципы нетворкинга?
3. Какими могут быть мотивы интереса к вам других людей?
4. Кто они — полезные связи и как их подбирать?
5. Где и как знакомиться?
6. 20 «золотых» правил нетворкинга
7. Ошибки и табу
8. Нетворкинг для HR
8. Немного о языке жестов и тела



«Все мы, и молодые и старые, размышляя о своих ценностях, можем запутаться. И сегодня нам приходится делать выбор чаще, чем предыдущим поколениям. У нас столько альтернатив, что мы впадаем в ступор. Мы менее ограничены и более искушены, но многослойность окружающего мира бесконечно усложняет нам процесс выбора».

Почему мы так поступаем? 76 стратегий для выявления наших истинных ценностей, убеждений и целей

Сидни Саймон, Леланд Хау, Говард Киршенбаум

О чем книга

Почему иной раз мы действуем против своей воли? Почему в какой-то момент жизни теряем свое «Я» и не торопимся его вернуть? Как научиться отличать истинные ценности от навязанных обществом? Как стать собой настоящим — счастливым, полным сил и крепко держащим в руках штурвал своей жизни?

Авторы книги «Почему мы так поступаем?», профессиональные психологи и консультанты с огромной многолетней практикой, разработали 76 психологических стратегий для взрослых, подростков и детей. Эти стратегии позволяют понять, чего вы на самом деле хотите от жизни, разобраться с целями в бизнесе и отношениях, помогают в воспитании детей и во многих других важных вопросах. Книга С. Саймона, Л. Хау и Г. Киршенбаума стала мировым бестселлером и выдержала множество переизданий, она помогла десяткам тысяч людей обрести себя и стать лучше и счастливее.

Почему достойна прочтения

Вы научитесь отличать настоящие жизненные ценности от ложных и/или навязанных вам другими людьми; использование стратегий заставит вас задуматься не только о том, насколько правильно вы живете, но и поможет достичь успеха в работе и отношениях; ответив на множество разнообразных вопросов, вы научитесь лучше понимать себя и других и будете совершать меньше необдуманных поступков; «Почему мы так поступаем» — важная и полезная книга, ставшая мировым супербестселлером. Ее общий тираж превышает 900 000 экземпляров.

Кто авторы

Сидни Саймон, Леланд Хау, Говард Киршенбаум — опытные психологи и профессиональные консультанты, много лет помогающие людям отыскивать истинные ценности в жизни и повышать ее качество. Доктор Сидни Саймон работает с группами, компаниями, а также индивидуально, как психолог и коуч. Доктор Леланд Хау занимается частной практикой как терапевт-биоэнергетик, а доктор Говард Киршенбаум — приглашенный преподаватель в Департаменте образования и развития человека Университета штата Нью-Йорк в Брокпорте. Ими (в том числе, как соавторами) было написано более 40 книг на темы образования, психологии и истории.