

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

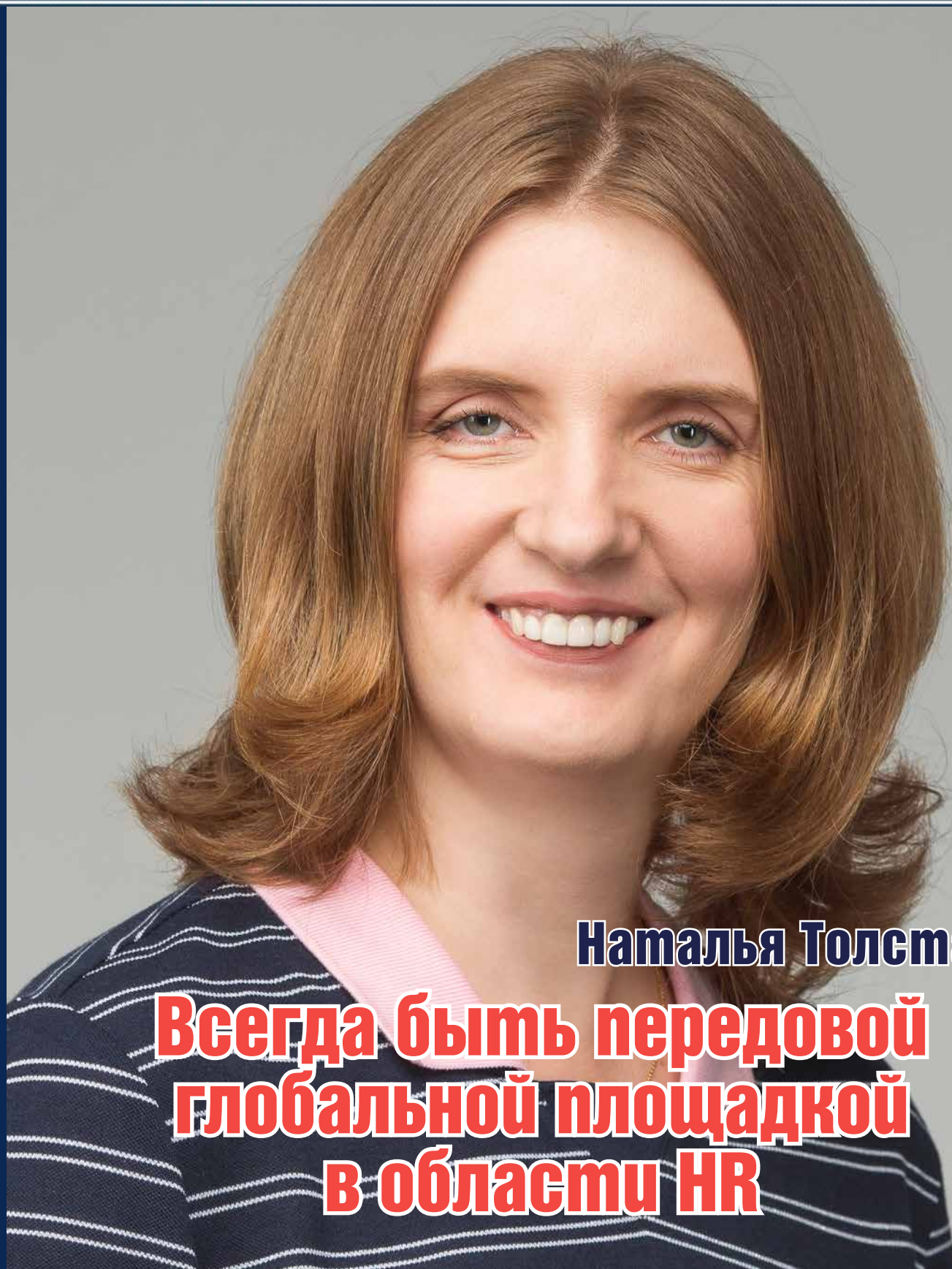
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по управлению персоналом — ТИХОМИРОВА, ТИХОМИРОВА

№ 33
(493)

2018

Главная тема: **ЛУЧШИЕ БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ**



Наталья Толстая

**Всегда быть передовой
глобальной площадкой
в области HR**



Азимов Сергей



Асланов Тимур



Базаров Тахир



Бакшт Константин



Баранский Константин



Барышева Ася



Батырев Максим



Бордунос Константин



Валинуров Ильгиз



Гандапас Радислав



Графский Михаил



Ерохин Александр



Жалило Борис



Завьялова Жанна



Зима Владимир



Кукушкин Марк



Курч Андрей



Молоканов Михаил



Моносова Анна



Мрочковский Николай



Непряхин Никита



Норка Дмитрий



Озоль Сергей



Парабеллум Андрей



Сёмин Дмитрий



Урванцев Алексей



Юстус Генрих



Якуба Владимир

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**Ссора на МКС из-за кем-то
просверленной дырочки (не с первого
раза) в 2 мм – это не столько
техническая проблема, но и головоломка
в подборе команды на Марс..., да
и предпринимателям и hrd кейс для
анализа...**

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД



Александр Гончаров

Главный редактор — Александр Гончаров
PR-директор — Надежда Гончарова
Креативное агентство и редакция —
ИП «И. Пронина»
Выпускающий редактор — Павел Кочетков
Секретарь по коммуникациям — Елизавета
Титова
Дизайн и верстка — агентство «Корпоративная
периодика (верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»
(Генеральный директор — Андрей Чепайкин)
Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол
Логистика — агентство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
(Генеральный директор — Елена Чечикова)
Главный бухгалтер — Наталья Фомичева
Официальный аудитор — Аудит-Босс
(Генеральный директор — Олег Буйденко)
Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 5

Следующие 20 лет мы посвятим развитию HR EXPO...

В финал вышли CBSD, Тренинг Бутик и академия бизнеса EY...



Наталья Толстая,
КОМПАНИЯ АМПЛУА

стр. 10

Мне не интересны люди с «open mind»...

Все, что вам действительно нужно, к вам приходит...



Завьялова Жанна,
БИЗНЕС-ТРЕНЕР

стр. 23

Их с руками отрывают на первых же собеседованиях...

На однотипные вакансии, коих в интернете 85-90%, откликаются такие же однотипные слабые кандидаты...

Тоже жалкие проценты. Допустим, это тоже 1% от 100% звездных продажников...

Хорошо организованная команда середнячков все равно выиграет в этом матче...



Алексей Стоянкин,
КОНСАЛТИНГОВАЯ
КОМПАНИЯ МДГ ГРУПП

стр. 29

Партнерство с рекрутерами означает, что компания-клиент активно развивается...

Если в тендерах, проводимых «сообразительными» 3-4 года назад, участвовало по 15-20 агентств, то в этом году – 2-3, причем далеко не самых известных...

стр. 35

Высокомерие – признак невысокого ума и социального интеллекта...

А вот КА смогло его замотивировать...



Дворцевая Валерия,
ВИЗАВИ КОНСАЛТ

стр. 40



Богданов Михаил,
КОНСОРТ ГРУПП

Когда требования к кандидатам сильно завышены, много пожеланий, в том числе дискриминационного характера, и при этом заказчик не готов в чем-то двигаться в своих пожеланиях...



Роман Никитин,
КА «ЗЕСТ-ПЕРСОНАЛ»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

ОБУЧЕНИЕ

HR экспо не за горами...

Наталья Толстая, Компания Амплуа

10

БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ

Дверь открыта, стоит только сделать шаг и войти

Завьялова Жанна, бизнес-тренер

23

РЕКРУТМЕНТ

**Даже жар-птицу поймать проще, чем найти и
схантить суперпродажника**

(Комментарии к статье о Джеффе Безосе)

Алексей Стоянкин, Консалтинговая компания

МДД Групп

29

14-Е ИССЛЕДОВАНИЕ...

**Замотивировать кандидата работать именно
у вашего клиента...**

Богданов Михаил, Консорт Групп

35

14-Е ИССЛЕДОВАНИЕ...

Дорогу осилит идущий

Дворцевая Валерия, Визави Консалт

40

14-Е ИССЛЕДОВАНИЕ...

Зарплаты последнее время не растут

Роман Никитин, КА «Зест-Персонал»

43

БИЗНЕСМЕНЫ

**Алико Данготе, нигерийский бизнесмен,
африканский миллиардер**

Римма Абол, автор статьи

50

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Таймхакинг:

Как наука помогает нам делать всё вовремя

Дэниел Пинк

57

ЛУЧШИЕ БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ

64

НОВОСТИ

**Назначения и увольнения директоров
за август 2018**

№33
(493)

Издается с 1996 г. 2018 г.

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Михаил Богданов,
эксперт по
поиску и подбору
персонала



Андрей
Устюжанин



Дмитрий
Жирнов



Павел Кочетков,
выпускающий
редактор



Ирина Галкина,
менеджер по
исследованиям
2018-up@bk.ru

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

www.top-personal.ru

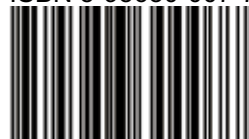
Подписано в печать 07.09.2018 г.
Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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 >

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

HR экспо не за горами...

Компания Ампла
Натальи Толстой
уникальна и необычна
на рынке обучения –
она умудрилась стать
лидером и монополистом...

УИ Как изменился рынок обучения
в бизнесе (тренинги – семинары
– коучинг...) за время с момента
появления Вашей компании?



Наша компания нача-
ла работать в мар-
те 1997 года. С тех
пор рынок обучения
в бизнесе изменился кардинально.
Правильнее сказать – он появился: в
1997 году количество провайдеров в
этой теме было не больше 10ти.



Наталья Толстая

**Ген. директор
Компании Ампла**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Сейчас в России полноценный и активно развивающийся рынок. Появилось много игроков, появилось много новых продуктов.

В 1997 году еще никто не знал, что такое коучинг, e-learning, деловые игры, автоматизация HR, в общем были только тренинги и то в самой начальной стадии. Недаром наша первая выставка называлась Тренинг 2000г.

У В чем сильные стороны и уникальность вашего мероприятия в сентябре?

— У нашей площадки HR&Trainings EXPO – уникальная задача. Эта задача – отражать текущее состояние рынка HR и T&D.

ЭТА ЗАДАЧА – ОТРАЖАТЬ ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ РЫНКА HR И T&D

Мы стараемся представлять интересных провайдеров, новые продукты, говорить о темах, которые только начинают активно обсуждаться, охватывать максимально широкий контекст.

Фактически у нас нет конкурентов, которые охватывают всю отрасль, обсуждают огромное количество важных тем и представляют участникам такое большое количество форматов участия.

Недавно один из клиентов обсуждал со мной конференцию на HR&trainings EXPO и сказал, что не нашел ничего интересного в темах этого года. Я спросила: «А что Вам интересно?». Выяснилось, что интересно обсуждать кадровый резерв, оценку персонала и оценку эффективности обучения. Мы никак не можем ставить эти темы в нашу программу. Мы это делали активно несколько лет назад. Сейчас можно найти провайдеров по этим темам в выставочной части или сходить на другие небольшие HR мероприятия. Нам очень важно придерживаться выбранной линии и всегда

быть передовой глобальной площадкой в области HR.

В следующем году у мероприятия будет 20ти ление, юбилей, мы уже активно готовимся.



Следующие 20 лет мы посвятим развитию HR EXPO (слово trainings из названия мы уберем) как международной площадки.

нинг Бутик и академия бизнеса EY. Победила компания Тренинг Бутик.

СЛЕДУЮЩИЕ 20 ЛЕТ МЫ ПОСВЯТИМ РАЗВИТИЮ HR EXPO

 Кто сегодня из тренинговых фирм лидирует и в чем?

— Я бы сказала, что есть лидеры рынка, которые предлагают разнообразные решения по обучению и развитию.

Практически нет компаний, которые специализируются в какой-то одной теме и при этом являются лидерами рынка.

 Какие уникальные компетенции ваша компания имеет сегодня и как она ими делится с коллегами?

— Наша основная компетенция – развивать в целом рынок HR и всех игроков по отдельности, мы вовлекаем в развитие всех наших партнеров и клиентов. Еще одна компетенция – создавать возможности взаимодействия клиентов и провайдеров на рынке HR.

В ФИНАЛ ВЫШЛИ CBSD, ТРЕНИНГ БУТИК И АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА EY

В прошлом году у нас на Премии Trainings была номинация Лидеры рынка. В финал вышли CBSD, Тре-

 Какие еще события в информационном рынке Вы бы рекомендовали посещать топ менеджерам?



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



— Сложный для меня вопрос. Мне нравится мероприятие для предпринимателей «Умный отдых», которое организуют молодые предприниматели из Томска. Последний год я не успевала посещать другие площадки, было много работы, поэтому не беру ответственность рекомендовать.

У Ваши советы компаниям по обучению в плане использования новых возможностей цифровизации?

— Основной совет – погружаться в эту тему. Тема сложная, тема разнообразная, нужно вникать и разбираться. Из возможностей, ко-

торые мы предлагаем – площадка HR&Technology EXPO (3-4 апреля 2019) и Лаборатория цифровых решений HR. Она будет проходить 4 раза в год, организаторы Лаборатории – технопарк Сколково и компания Амплау.

*Наталья Толстая, Ген. директор
Компании Амплау

Журнал



2018 г.

*Компания Амплау приглашает читателей
журнала "Управление персоналом"
на HR&Trainings Expo 2018!
Используйте промо-код UPEXPO при
регистрации на сайте www.expo.trainings.ru и
получите скидку 50%
на посещение выставки!*



Подписные индексы: по каталогу "Роспечать" – 71052; 71055; 72035;

Акционеры vs. CEO: на чьей стороне правда?

Часто возникают ситуации, когда акционеры хотят вывести дивиденды, но CEO категорически против, так как считает момент неподходящим. Что же делать?



Рензяев
Константин

CorpSoft24

Дверь открыта, стоит только сделать шаг и войти

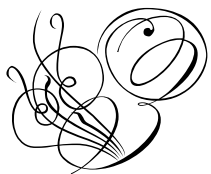
*Чем выше к вам
социальный капитал,
тем меньше надо давать
рекламы*



Завьялова Жанна

**Кандидат
психологических наук,
Известный бизнес-
тренер**

УП Какие компании Вам интересны для работы больше, чем другие? То есть: большие, инновационные, зарубежные, и почему?



наете, мне интересны скорее люди, целевые аудитории.

Мне интересны люди с «open mind», то есть открытым сознанием, с открытым и позитивным мышлением; люди, которые стремятся к развитию. Они мне интересны почему? Потому что я сама такая. Для меня еще в школьные годы было очень сложно найти «своих». Я была такая «белая ворона», и мне было трудно найти человека, с которым я могла бы общаться «как

когда я что-то создаю на рынке, я при этом живу, проявляюсь. И вот именно с этими людьми мне легко, я взлетаю, я чувствую крылья за спиной.

УП Ваш совет бизнесменам, которые незаметно для себя оказались в кризисе, бизнес в тупике и стресс от этого.

— Здесь я специально сделала инструмент под названием игра «Каузальный интеллект» и технологию материализации событий, которой я сама занимаюсь уже 5,5 лет, экспериментировала и тестировала на себе. То есть тупик в нашем сознании, в наших мыслях, в нашем мышлении. А мысли мы можем менять совершенно бесплатно, это не затратная вещь. Есть технология перехода из нере-

МНЕ ИНТЕРЕСНЫ ЛЮДИ С «OPEN MIND»

душа с душой говорит». Сейчас я нашла таких людей – это целевая аудитория бизнес-тренеров, игротехников, гейм-мейкеров (тех, кто создает игры), коучей. Я могу с этими людьми быть самой собой. Все-таки я женщина, я не совсем бизнесмен-предприниматель, мне важно жить. И поэтому

сурсного состояния в ресурсное. И совет очень простой: сыграйте в игру «Каузальный интеллект», получите такой лайфхак, как выводить себя в ресурсное состояние. И дальше технология: как принимать решения, которые гарантированно приведут нас к результату, запланированному на эта-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



пе решения. И как при принятии решения, когда оно еще не принято, но есть вариации, протестировать: какой из вариантов решения нас приведет к результатам, а какой будет убыточен и приведет нас к кризису.

В настоящий момент времени наша страна живет не в кризисе. У нас профицит бюджета за счет роста цены на нефть. Поэтому кризиса нет. Кризис остался только в голове. Но в голове его можно отрихтовать достаточно легко, «играючи», так сказать. Либо есть технология Wingwave-коучинга (это немецкая технология). Я сама ей владею. Светлана Хамаганова, коуч, учит этому. Советую обратиться к Wingwave-коучу. Достаточно заказать всего три коуч-сессии раз в неделю, и вы поменяете нейронную сетку вашего мозга. Наши стрессы записаны в мозге. Это условно-рефлекторная дуга, как назвал ее Павлов, а совре-

бизнеса огромное количество возможностей. Если кто-то их не видит, нужно поменять видение, поменять сетку мозга. Wingwave-коучинг – пожалуйста. И для бизнеса эта инвестиция будет стоить копейки, гораздо меньше, чем вы тратите на рекламный бюджет.

У Что дает Вам для реального бизнеса личная известность и популярность как бизнес-тренера и владельца компании, которая пришла к Вам давно?

— Спасибо за вопрос. В Америке это называется «социальный капитал». То есть как много людей, какое их количество доверяют мне как специалисту, как эксперту. Чем выше социальный капитал, тем меньше нужно давать рекламы. Поэтому первая выгода – финансовая: экономия

Я ПЕРИОДИЧЕСКИ НА РЫНОК ВЫВОЖУ НОВЫЕ ПРОДУКТЫ

менные нейрофизиологи говорят, что это сеть. Нужно просто менять эту сеть и выходить в открытое сознание, в открытое мышление, и видеть возможности. Сейчас как никогда для

на рекламе. Я в своем бизнесе делаю очень мало рекламы, в основном только в Яндекс.Директ. А все остальное – это общение и посты в Facebook. И, соответственно, моя по-

пулярность привлекает достаточное количество людей, которые регулярно читают мои посты и отвечают на них, и потом приходят ко мне на тренинги, покупают готовые методики, игры. В общем, бизнес развивается благодаря моей известности, потому что у людей есть доверие. Это первый момент.

Второй момент. Я достаточно творческий, креативный человек, поэтому я периодически на рынок вывожу новые продукты. Иногда они могут быть непонятны обычному человеку. Как, например, моя игра «Каузальный интеллект». Практически 80% людей даже неправильно называли ее (называли «Казуальный интеллект»). Тем не менее, моя известность и популярность позволили с ходу этот проект вывести, сделать его успешным. Сразу пришли люди, которые доверяют мне. Им даже не столько содержание было нужно, о чем это, сколько доверие, что Жанна Завьялова плохого не посоветует. И на рынке, если она что-то делает, то это всегда ценно, важно и полезно.

Третий момент. Я могу сама устанавливать контакты с известными людьми, с лидерами рынка, и что-то предлагать им в альянсе, какие-то совместные проекты. Это у меня еще в потенциале, впереди, потому что я по натуре интроверт, и я сама лично не очень на рынке активна. Я не очень

инициирую контакты с людьми. Тем не менее, я чувствую, что стоит мне только захотеть, и такая опция у меня открыта. Дверь открыта, стоит только сделать шаг и войти. И, конечно, это мне дает возможность уверенно смотреть в будущее, не беспокоиться о будущем. Потому что во всем, что я захочу, меня поддержат.

УП Как Вы поддерживаете персональный бренд бизнес-тренера?

— Ну как? Я, собственно, осознаю себя бизнес-тренером. Я вывожу новые продукты, я активно пишу об этом в соцсетях: Instagram, Facebook, YouTube, «ВКонтакте». Планирую участвовать во всевозможных выставках и конференциях. Был у меня период 2,5 года, когда я не участвовала ни в каких конференциях, ни в каких выставках. Это было связано с моими семейными обстоятельствами и настроениями. Опять же с тем, что я интроверт и мне достаточно сложно это делать. Мне нужно быть очень решительной, копить много энергии, а вся моя энергия уходила на создание новых продуктов и на поддержание сообществ: сообществ игротехников по игре «Каузальный интеллект» и сообществ тренеров – выпускников ICBT. Но по откликам я увидела, что я не права, и что мне нужно активно принимать участие в конференциях и

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



выступать как в старые добрые времена, когда я еще только создавала свое имя.

УП Как строить отношения с партнерами по бизнесу так, чтобы не возникало серьезных разногласий?

— Если посмотреть пирамиду логических уровней Роберта Дилтса, то мы увидим, что разногласия находятся на уровне мышления, убеждения. А там сколько людей, столько и мнений. Мы склонны спорить, не соглашаться, и даже воевать друг с другом, конфликтовать. Поэтому ответ очень простой: выйти из уровня убеждений. Куда? В следующие, более верхние этажи мышления. Это уровень ценностей, уровень самоидентичности и уровень миссии. Как выйти туда? Задать вопрос: «Что нам важно? Что нас объединяет в наших ценностях?» И вместе подумать. И прежде чем обсуждать какие-то дела, какие-то действия, и тем более деньги, важно начать с уровня ценностей. Что нам важно? Из чего мы исходим? И потом уже: какое у нас видение, и какие есть предложения. Это первый важный момент.

Второй. После того как вы высказались о ценностях и увидели, что вы люди «в одной лодке», что вы вместе, вы команда. Но, допустим, вы увидели, что предложения разные и дей-

ствия, которые вы намереваетесь делать, кардинально отличаются, важно задаться целью: выработать объединяющее решение. И взять позицию, что никто не «против», все «за». Просто это наш разный способ смотреть. И что мы видим разные грани одной многомерной реальности. И вот из такой задачи исходить. И мыслить творчески, креативно, придумывать решения. То есть убрать установку: продавить партнера своим решением директивно, заставить его делать то, что я вижу и считаю верным. Эту негативную установку заменить на то, что: мы видим разные грани одной реальности, мы дополняем и обогащаем видение друг друга. И мудрое решение — это когда мы учитываем все грани. Поэтому с большим вниманием и уважением относиться к альтернативным точкам зрения друг друга, и делать «мозговой штурм» или другие методы креативности. Например, «метафорическая деловая игра», которую я придумала, для того, чтобы придумать объединяющее решение. И оно всегда найдется. Чтобы найти объединяющее решение, достаточно выйти на новый уровень обобщения в своей логике. Это так из ценностей.

Ну, а уровень самоидентичности — спросить себя, кто Я во всем этом? Из какой роли прямо сейчас я общаюсь с партнером? Ролей у нас много. Например, роль бизнесмена, роль инвестора, роль генерального директора,

роль какого-то ключевого специалиста, роль матери, роль друга. Часто эти роли перемешаны, и не всегда мы ведем общение из той роли, которая сейчас актуальна. Поэтому я рекомендую ввести культуру спрашивать друг друга: «Мы сейчас из каких ролей ведем диалог?» И если эти наши роли ведут нас в конфликт или в разногласия, то просто надо заменить роль. Всегда найдется подходящая роль, даже, например, роль миротворца. Я сейчас как миротворец веду беседу. Я откладываю в сторону роль предпринимателя, или роль генерального директора, потому что ценность – договориться. А потом посмотрим наше решение глазами генерального директора, насколько оно повышает управляемость бизнеса, насколько оно выгодно для бизнеса и действительно ли идет в развитие. Но это мы сделаем потом. Сначала надо решение совместное выработать. Это пример диалога с уровня самоидентичности по пирамиде Роберта Дилтса.

И последнее – это миссия, самый высокий уровень. Если мы из «миссии» общаемся, то разногласий не возникает. А чтобы войти в «миссию», мыслить на ее уровне, важно спросить себя: а кому еще нужно то, что я делаю? Кроме меня, кроме извлечения прибыли, какой вклад в развитие человечества делает наш бизнес? И когда мы осознаем нашу миссию и общаемся из бизнеса, мы

уже не за себя, не за свое эго, не за свои прибыли ведем речь, а за развитие человечества, ну или какой-то целевой аудитории. За эволюцию нашей целевой аудитории, где люди не потребители, а созидатели. Тогда разногласий не будет. Тогда будет много любви, потому что в этом много служения. Когда мы находимся в служении людям, мы очень к ним внимательны. Мы их очень внимательно слушаем. И свое мнение мы учитываем как «одно из». Вот таков мой ответ на пятый вопрос.

УП Лучшие бизнес-тренеры
позиционируют себя
в узком круге тем?

— Да, несмотря на то, что сильные тренеры, в общем-то, достаточно универсальны, и могут провести разные тренинги на разные темы, потому что в основе лежит методология или харизма тренера, и он сам интересуется более чем одной темой, но уже так сложилось, что рынок воспринимает нас, тренеров, по специализации. Поэтому, конечно, важно выбрать какую-то тему и позиционировать себя в ней одной. Как мне сказали маркетологи компании Bayer, с которыми мы сотрудничали более трех лет, сделали масштабные проекты для этой компании, целевая аудитория и рынок понимают только одно послание, причем сделанное «в лоб». Поэтому

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



если вы размываете свое послание и позиционируете себя на несколько тем, то рынок вас не «считывает». Соответственно, выберите одну тему, позиционируйте себя с ней, а все остальные темы – по запросу, как вторичные. Даже в бизнесе есть ключевой ОКВЭД, главный, основной вид деятельности. А все остальные – вспомогательные. Хотя есть холдинги, которые ведут сразу несколько видов деятельности, это нормально. Но вот так сложилось: люди понимают что-то простое. Так заложено мышление. Важно, чтобы нас кто-то сфокусировал. А фокусируемся мы в один момент времени только на чем-то одном. Таковы законы человеческого восприятия.

ковые у разных компаний. Несмотря на то, что компании ценят свою эксклюзивность, так сказать «скелеты в шкафу» одинаковые, «болезни» организаций одинаковые. И цели тоже одинаковые, потому что тренды одинаковые. Поэтому если у меня уже есть опыт работы с аналогичными компаниями, то я в первую очередь проверяю свои гипотезы: что я нашла в тех компаниях как важное, то и в этих компаниях будет важным. Это первый момент.

Хотя, наверное, это даже второй момент. Первый – это компания уже что-то у меня запрашивает. Ну, то есть я так веду свой бизнес – на отклике. У нас нет активных продаж,

«А ЧТО МЕШАЕТ ВАМ И ВАШИМ СОТРУДНИКАМ САМОСТОЯТЕЛЬНО, БЕЗ ТРЕНИНГОВ СТАТЬ ТАКИМИ, КАК ВЫ ХОТИТЕ?»

УП Как Вы определяете в новой компании, какие именно темы тренингов им стоит предложить?

— Компании находятся, как правило, на одних и тех же этапах своего развития. И темы достаточно одина-

поэтому мы не спамим рынок своими предложениями. Мы отвечаем на запросы, которые получили через свой собственный сайт. И, как правило, компания уже запрашивает какую-то тему, которая ей важна. Поэтому, конечно же, мы работаем в рамках за-

прошенной темы. Но чтобы ее специализировать под компанию, делаем предтренинговую диагностику.

Для этого есть очень простая технология, которой мы учим даже начинающих тренеров в нашей международной школе бизнес-тренеров ISBT. Это интервью с заказчиком, где мы задаем серию вопросов про настоящее. Мы говорим: «Представьте, что тот тренинг, который Вы хотите получить, уже случился, и Ваши сотрудники его уже прошли. Какими Вы хотите их видеть? В чем Вам были бы полезны и ценны их изменения?» И заказчик сам описывает идеальный образ будущего. Соответственно, мы слушаем, что ему важно, ценно, на что должна быть направлена результативность тренинга.

Вторая серия вопросов: «А какие Ваши люди сейчас?» Это нужно для того, чтобы увидеть вот эту дельту изменений. То есть это дистанция огромного размера от сотрудника сегодняшнего к сотруднику завтрашнему? И тренинг должен быть трансформационным, каким-то скачком огромным. Или это вполне разумные шаги, которые можно технологически с помощью бизнес-инструментов, которыми мы снабжаем их сотрудников, добиться. И, соответственно, видно, что это будут за тренинги и темы. Или это вообще что-то нереалистичное.

Третья серия вопросов:

«А что мешает Вам и Вашим сотрудникам самостоятельно, без тренингов стать такими, как Вы хотите?»

И здесь мы смотрим преграды. И устраняются ли эти преграды с помощью тренингов, или, может быть, они устраняются административными какими-то вещами. Ну, например, если мы хотим, чтобы отдача от рекламы была выше, и хотим учить сотрудников колл-центра, а на выходе получается, что трудно до нас дозвониться, то, может быть, один из вариантов – научить сотрудников колл-центра быстро и эффективно общаться, чтобы они тратили не 10 минут, а 3 минуты на клиента? Это первый вариант. Да, это решается с помощью тренинга. Но, может быть, нужно больше точек телефонных поставок и просто добавить больше сотрудников, потому что, может быть, они и так уже говорят 3 минуты, и все равно трудно дозвониться, из-за того, что рабочих мест мало. Это такой гротескный пример, банальный, где сразу видно, что не все решается с помощью тренингов.

После интервью с заказчиком идет включенное наблюдение, если это возможно. То есть если это про сотрудников колл-центра, то нужно сесть и посмотреть, как они работают с клиентом, сделать анализ запи-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



си телефонных звонков. И тогда будет видно, что хромает. И предлагаем соответствующие темы тренингов. Если невозможно сделать анализ каких-то результатов запротоколированных или включенное наблюдение, то делается анкетирование сотрудников. Например, если они дистанционно работают, в разных городах. И анкета «метод незаконченных предложений», которая является диагностической, показывает слабые места. То есть тема предлагается по слабым местам компании с точки зрения тех результатов, которые они хотят получить. Соотносится бизнес-цель с бизнес-процессами, которые уже существуют, ищется слабое место и усиливается с помощью тренингов. Если это слабое место в системе «человек-человек» и зависит от компетенции персонала. Если же оно находится в другой системе, то, может быть, это решается каким-то дополнительным оборудованием, или изменением в администрировании или в бизнес-процессах. Ну, вот так вот я и определяю.

УП Как Вы поддерживаете отношения с постоянными клиентами?

— Ну, лично я делегировала эти процессы своим ключевым сотрудникам, которые общительны, в отличие от меня – интроверта, которые любят людей и поддерживают с ними сервисное общение, и принимают входя-

щие звонки. Это не всегда звонки от новых клиентов. Это часто и звонки от постоянных клиентов. Я же сама активна в соцсетях и там поддерживаю фон отношений.

Соответственно, мы берем проекты (если говорить о корпоративных заказах), предлагая сразу системные решения. Не просто разовый тренинг, а работа на результат с нашим заказчиком, где есть серия тренингов, серия каких-то мероприятий, консультирование форумов, может быть, оценка персонала. И, собственно, выполняя заказы качественно, мы тоже поддерживаем отношения с постоянными клиентами. Также мы приглашаем их на наши мероприятия, часто бесплатно. Я, например, веду в открытом формате игры для бизнеса:

- игра «Каузальный интеллект» о принятии решений, которые ведут к результатам;
- игра «Эмоциональный интеллект» о том, как управлять своими эмоциями, чтобы быть эффективным;
- игра «Управление групповой динамикой» для бизнес-тренеров, поскольку мы специализируемся на подготовке тренеров. Нашей международной школе подготовки бизнес-тренеров ICBT уже 15 лет, и она работает в 16 городах. Поскольку эта игра интересна нашим постоянным

клиентам, они на нее приходят бесплатно.

У нас есть рассылка, на которую подписаны наши постоянные клиенты, где у нас конкурсы, всевозможные скидки, много бесплатного контента:

- книги,
- кинометафоры,
- новые идеи,
- статьи, которые пишут наши тренеры, преподаватели ICBT нашей команды,
- статьи, которые мы находим, собираем для себя, делимся с нашими постоянными клиентами.

То есть если подвести итог, мы конструктивные в поддержании отношений. Это такие отношения полезности, информированности, работы на результат клиента с помощью каких-то наших информационных технологий.

И мы приглашаем на наши мероприятия. У нас, например, кандидат психологических наук Елена Фарба ведет тренерскую супервизию. Проводит она ее два раза в месяц, и мы туда приглашаем бизнес-тренеров, как фрилансеров, как самостоятельных тренеров, так и корпоративных.

Заказчик может принять решение и направить туда своего тренера – специалиста. Это очень мощная поддерживающая среда для профессионального развития тренера.

Одно время я делала в YouTube передачу раз в неделю по утрам «Бизнес завтрак», бесплатная передача, называется «Среда ICBT», где либо я сама рассказывала какую-то полезную информацию, либо это было интервью со специалистом. Сейчас я эту передачу не веду в силу огромной загруженности новыми проектами. Но, тем не менее, всегда готова, если наши постоянные клиенты захотят вести какой-то телеканал в YouTube бесплатный и отвечать на их популярные вопросы, и тем самым поддерживать отношения.

УП Как Вы следите за нагрузкой и балансом здоровья?

— Ну, я стараюсь максимально все делегировать, поэтому у меня обычно не такая уж и большая нагрузка. Хотя в последнее время завершилось сразу несколько наших проектов. Мы открыли тренинговую гостиницу в Ярославской области. Мне пришлось лично ее меблировать, следить за тем, как все сделано, потому что это наши клиенты, и очень важно, чтобы гостиница была качественной, и люди были довольны. И сразу же я туда за-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



пустила два мероприятия, и провела их. И одновременно вышли сразу две новые настольные игры: «Эмоциональный интеллект» и «Управление групповой динамикой». И здесь, конечно, нагрузочка огромная стала на меня. Плюс еще вела свои постоянные проекты, в частности, модуль в международной школе бизнес-трениров ICBT «Общение с клиентами».

И вот, собственно, как же я слежу, когда нагрузка зашкаливает? Я каждое утро стараюсь делать йогу. Бывает, конечно, что я ленюсь и лезу в соцсети, вместо того чтобы сделать йогу. Но у меня есть такая дисциплина: если я уже чувствую, что тяжело – это ощущение в теле (то есть я внимательна к своему телу), то я понимаю, что я обязана сделать йогу. Второй момент: когда нагрузка вдруг резко выросла, я хожу на тайский массаж и в баню с русским веником, где я сбрасываю лишнее. Следующее – стараюсь лечь спать пораньше. Это меньше всего мне удастся. Но я знаю, что важен мелатонин для циркадных ритмов тела, для того чтобы быть бодрой и позитивной; и что мелатонин вырабатывается в полной темноте примерно где-то с часу до трех ночи. Поэтому мне важно в это время лежать в полной темноте, даже если я не уснула. И я знаю, что у меня будет мелатонин, который регулирует баланс таких положительных гормонов, как эндорфин, допамин, серотонин –

это гормоны радости, удовольствия и ясности сознания, что очень важно в нашем бизнесе.

Я поддерживаю позитивность мышления, и если вдруг я «забурилась», то беру коуч-сессию. Wingwave-коучинг мне очень помогает изменить нейронную сетку мозга и убрать стрессы, запись стресса. Стараюсь больше бывать на природе, двигаться, ходить. Собственно, поскольку я рыба по гороскопу, мне очень хорошо помогают ванны с морской солью. И когда я сильно устала, я могу даже часа четыре проспать в ванной, сделав такой домашний спа. В общем-то, в целом я не болею. Я понимаю, если что-то начинается, то это психосоматическое, и что нужно поговорить с телом, полюбить его и сделать что-то, что оно просит. Я стараюсь баловать свое тело здоровым образом жизни, йогой и смехом. Стараюсь чаще смеяться – помогает. И общаться, конечно же.

Да, очень важно еще окружение. Я не общаюсь с негативными людьми. Я не общаюсь с людьми, у которых программа разрушения. Я просто выхожу из контакта, уважая их право быть самими собой, их право делать выбор в сторону разрушения. Я же выбираю созидание. И также уважаю право себя быть самой собой. Вот через эту осознанность поддерживается тонкое ощущение, когда уже нужно телу помочь, и я помогаю. То

есть профилактика лучше, чем лечение.

УП Ваши советы молодым тренерам. Как достичь известности как у Вас?

— В общем-то, знаете, такой момент: у меня не было какого-то стремления быть известной и пиарить себя. Я просто очень люблю свою профессию. Это просто любовь с первой книжки. Я влюбилась в психологию в 9 классе, страстно захотела стать психологом и стала им. То есть выби-

получала эту же зарплату. Но я увидела, что это не моё. Что ключевые люди, которые отвечали за развитие завода, ушли. И сейчас начался этап регресса. И я поняла, что мне нужно уйти. А деньги-то огромные! Вот этот выбор: остаться и наступить своей песне на горло ради денег, или уйти практически в никуда, в неизвестность, но сохранить ценности — выбор был очень сложный. Но я приняла решение уйти. И, собственно, нашлась другая работа, еще более высокооплачиваемая. Как только я приняла решение, она нашлась.

ВСЕ, ЧТО ВАМ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО НУЖНО, К ВАМ ПРИХОДИТ

райте то, что вы любите, и идите за своей страстью. И если какой-то проект, пусть даже выгодный, вызывает у вас внутреннее падение энергии, не берите этот проект. У меня так было.

Я работала на Нижфарме, и мне платили тогда 1,5 миллиона. Это были другие деньги, это был 96-й год. Мой папа — главный инженер Радиотрансляционного Управления в городе Горьком и области — он получал эту же самую зарплату. И я, опыт работы у которой был всего 2 месяца, я тоже

То есть важно делать выбор сердцем, чувствуя себя, то, куда лежит ваша душа. С ощущением, что вы бы делали это и бесплатно, а вам еще за это и деньги платят. Вот когда вы так выбираете направление, куда вам двигаться, не из конъюнктуры, а из какого-то внутреннего вектора, то вы станете известным. Точнее, я не знаю, станете вы известным или нет, но вы станете самим собой. Вы будете целостным. А через целостного человека течет огромное количество энергии. И поскольку люди как раз

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



борются за ресурсы и за энергию, вас начинают видеть. Вы более энергичны, чем другие. Вы более интересны, чем другие. Вы включаете, вы зажигаете! И тогда, наверное, известность становится следствием.

То есть я особо не прокачивала свой бренд по технологиям, да тогда их еще и не было. Я просто следовала за той энергией, куда она идет. Куда движется энергия внутри меня, туда я принимала решение. Куда она не движется – там я говорила «нет». Хотя это иногда могло выглядеть абсурдно. Например, если взять из семейного: я развелась с мужем в 2007 году накануне кризиса, со мной остались двое несовершеннолетних детей и кредит на квартиру, где я должна была каждый месяц платить 2 тысячи долларов. И у меня не было постоянной работы, потому что бизнес остался мужу. У меня был только мой проект, тогда еще авторской школы бизнес-тренеров Жанны Завьяловой. А получается, что через полгода был кризис, который как раз ударил по нашему тренерскому рынку. Но

я сделала это, потому что я не могла по-другому. Это было честно и по отношению к нему, и по отношению к самой себе. И вот знаете, «уходя, уходи». То есть если что-то входит в нашу жизнь – впустите это. Если что-то уходит из нашей жизни – отпустите это с благодарностью. И когда вы живете на полную катушку, вы становитесь самим собой. И все, что вам действительно нужно, к вам приходит.

***Завьялова Жанна, Кандидат психологических наук, Известный бизнес-тренер**

Журнал



2018 г.

Даже жар-птицу поймать проще, чем найти и схантить суперпродажника (Комментарии к статье о Джеффе Безосе)

*Звезд на небе много,
но вам ведь нужны
суперпродажники – а они
как «магнитные звезды»
– те, что незаметны,
но притягивают к себе
все сильнее в тысячи раз
(они могут вытянуть
железо из крови человека
на расстоянии в миллионы
км).*



Алексей Стоянкин

**Консалтинговая компания
МДД Групп**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Сложно ли найти в потоке кандидатов таких людей, о которых говорит Безос?

*Н*ак как я специализируюсь на выстраивании работы отделов активных продаж, то ответу на этот вопрос под углом найма продавцов.

Давайте рассуждать логически. Действительно выдающихся продавцов, звезд продаж – немного, жалкие проценты. Если приукрасить эту картину, то за основу можно взять 1-2% звездных продавцов из об-

Итого, шанс, что нам попадется звездный продавец в общем потоке кандидатов, не превышает 0,01%.

Да, и стоит учесть еще 2 условия:

1. Звездные продавцы надолго не задерживаются на открытом рынке труда их с руками отрывают на первых же собеседованиях.

2. Они пойдут работать далеко не в каждую компанию. Поэтому, если у вас ничем не примечательная компания – заполучить такого продавца будет архисложно.

Безосу это было сделать куда проще.

ТОЖЕ ЖАЛКИЕ ПРОЦЕНТЫ. ДОПУСТИМ, ЭТО ТОЖЕ 1% ОТ 100% ЗВЕЗДНЫХ ПРОДАЖНИКОВ

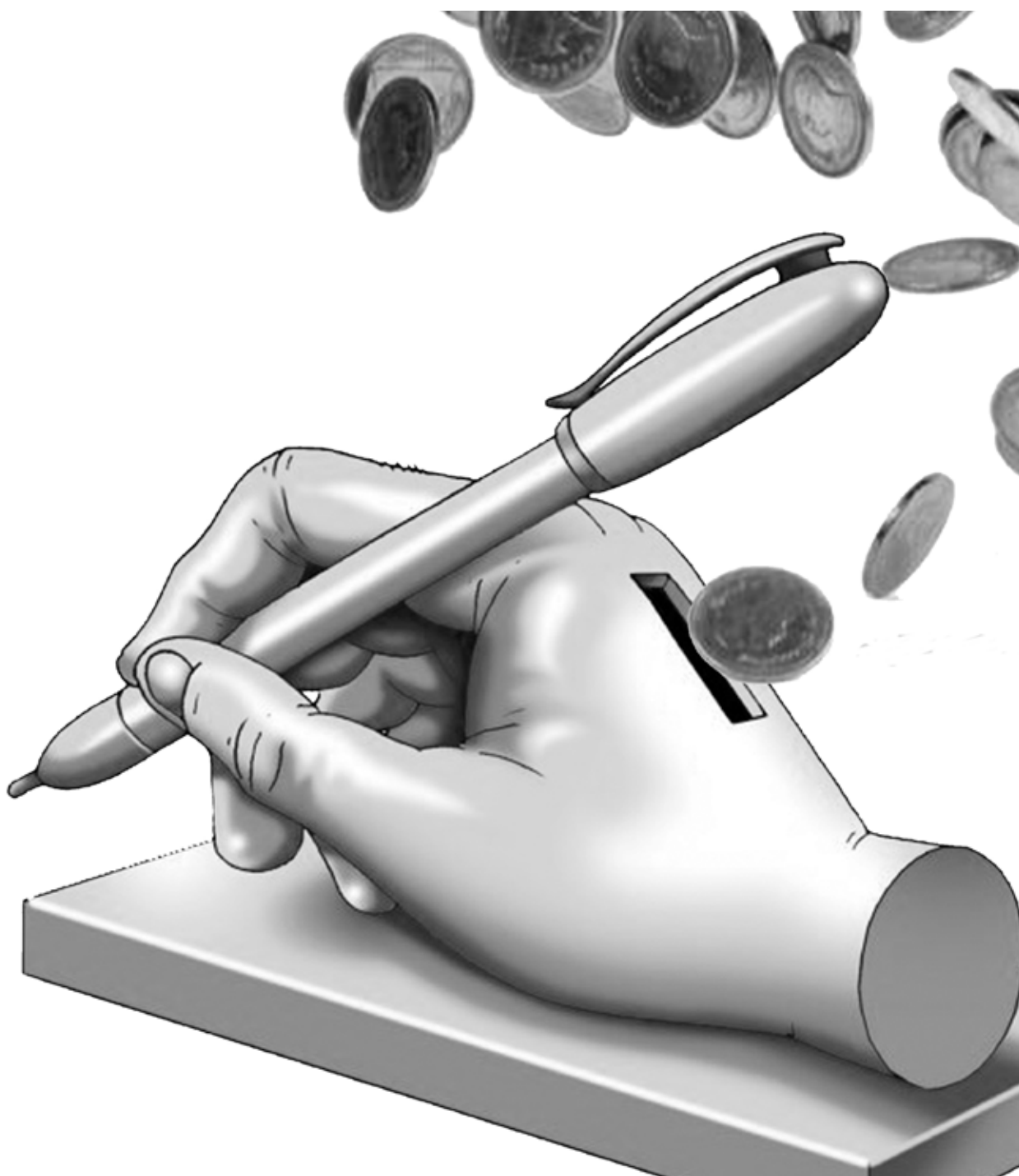
щего числа кандидатов. Идем дальше. Какое количество таких звездных продавцов находится сейчас на открытом рынке труда?

Тоже жалкие проценты. Допустим, это тоже 1% от 100% звездных продавцов.

УП Как бы Вы их искали целенаправленно (описание вакансии, вопросы на собеседовании...)?

— Подхода два: поиск на открытом рынке труда и хедхантинг. Второй

ИХ С РУКАМИ ОТРЫВАЮТ НА ПЕРВЫХ ЖЕ СОБЕСЕДОВАНИЯХ



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



подход более перспективен по причинам, уже разобранным в первом вопросе.

Если говорить про то, как же вычленил такого уникала от продаж из

нее, сразу через 2 агентства. Поток кандидатов был довольно неплохим. И чтобы не тратить много времени на всех этих кандидатов, я задавал им с порога один-единственный вопрос: «Вы себя считаете крутым продав-

ЕСЛИ У ВАС НИЧЕМ НЕ ПРИМЕЧАТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ – ЗАПОЛУЧИТЬ ТАКОГО ПРОДАВЦА БУДЕТ АРХИСЛОЖНО

прочих кандидатов, то на первом этапе на вас будет работать ваша вакансия.

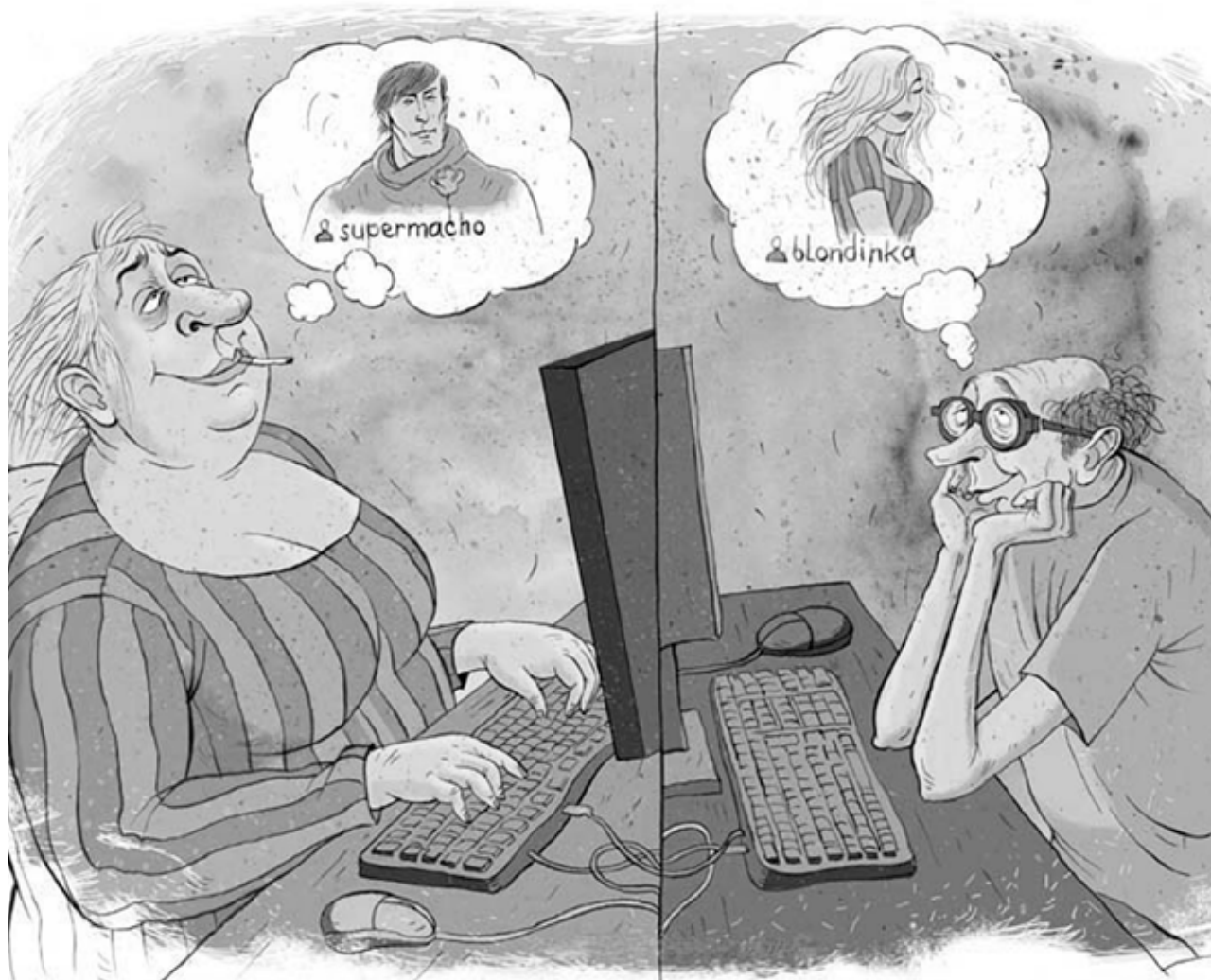
На однотипные вакансии, коих в интернете 85-90%, откликаются такие же однотипные слабые кандидаты.

цом?» И этот нехитрый вопрос моментально выводил на чистую воду 90% кандидатов. Каких только ответов я не услышал: «Да нет, я новичок в этом деле», «Никогда в продажах не работал», «Нет, продавать у меня не очень хорошо получается» и даже «Да нет, я вообще диджеем работать хочу, а в

ХОРОШО ОРГАНИЗОВАННАЯ КОМАНДА СЕРЕДНЯЧКОВ ВСЕ РАВНО ВЫИГРАЕТ В ЭТОМ МАТЧЕ

На втором этапе – это собеседование и те вопросы, которые вы на нем задаете. Лет 10 назад в одну из своих компаний я искал продавца с опытом. Искал через кадровое агентство. Точ-

продажи пришел так, перекантоваться». Угадайте, кто из этих кандидатов – искомый звездный продавец?



НА ОДНОТИПНЫЕ ВАКАНСИИ, КОИХ В ИНТЕРНЕТЕ 85-90%, ОТКЛИКАЮТСЯ ТАКИЕ ЖЕ ОДНОТИПНЫЕ СЛАБЫЕ КАНДИДАТЫ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Есть ли минусы такого подхода в формировании штата компании?

— Любой подход имеет свои плюсы и минусы. Сравним бизнес команду с командой спортивной. Например, футбольной, пока тема еще свежа. Думаю, никто не станет спорить с тем, что хорошо сыгранная, организованная команда середнячков побьет звездную команду индивидуалистов. Да, индивидуалисты могут иногда сделать какой-то умопомрачительный проход в штрафную и забить фантастический гол. Проводя аналогию с бизнесом – совершить какую-то крупную сделку, которая разом покроет несколько месячных планов продаж. Но хорошо организованная команда середнячков все равно выиграет в этом матче.

Потому что они действуют слаженно, надежно, никто не пытается «выпендриться», обыгрывая в одиночку всех игроков соперника. И гол в ворота соперника не заставит себя долго ждать.

***Алексей Стоянкин, Эксперт по выстраиванию отделов активных продаж Консалтинговая компания МДД Групп**

Журнал



2018 г.

Замотивировать кандидата работать именно у вашего клиента...

*Опытный IT-разработчик
получает от 100
приглашений через 5
минут, как разместил
резюме в Сети...*



Богданов Михаил

Консорт Групп

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Почему компании в этом году чаще стали считать любые данные о работе с КА секретными?

*С*е сказал бы, что все компании засекречивают работу с агентствами. Многие охотно дают рекомендательные письма и готовы подтвердить факт работы с нами по телефону.

Но, действительно, мы стали замечать, что клиенты, ранее с готовностью дававшие нам рекомендации, вдруг присылают новые контракты с запретом разглашения информации о сотрудничестве. И это притом, что сотрудничество с КА ни в коем виде не может запятнать репутацию наших

нерологи. Наоборот, партнерство с рекрутерами означает, что компания-клиент активно развивается! Причину мы видим, скорее, во внутренних бюрократических процедурах компаний, стремлении на всякий случай перестраховаться. А вдруг получится так, что партнерствовали с банком, уличенным в «сомнительных финансовых операциях», или с производителями химических добавок (в то время как компания декларирует производство «натурального продукта»)? Поэтому проще закрыть всю информацию обо всех поставщиках. А в том, что закупочные процедуры «едины для всех», мы не раз убеждались, заполняя анкеты, где приходилось отвечать на вопросы об экологической безопасности нашей продукции и – что нас повергло в шок – об «утилизации товара после истечения срока годности». И это был вопрос к нам, занимающимся поиском ПЕРСОНАЛА. Так что мы не обижаемся и живем в подобной реальности.

ПАРТНЕРСТВО С РЕКРУТЕРАМИ ОЗНАЧАЕТ, ЧТО КОМПАНИЯ-КЛИЕНТ АКТИВНО РАЗВИВАЕТСЯ

клиентов – ведь мы не специалисты по банкротствам, по раскрытию финансовых махинаций и не врачи-ве-

Еще одна возможная причина. В последнее время среди HRD стало «модным» утверждение, что КА не нужны,

плохо работают, и внутренние службы персонала качественнее и быстрее закрывают все вакансии собственными силами. Однако в реальной жизни все сложнее, поэтому в КА продолжают обращаться, но предпочитают это скрывать.

УП Кто соглашается работать с КОНСОРТом и другими КА сейчас взамен фирм, ушедших с рынка, и «гигантов»?

приберегают нас на случай самых сложных вакансий.

УП Что дает некоторым компаниям одновременная работа по одной сложной вакансии с большим числом КА (причем, принуждая их подписать акт о секретности)?

— Если откровенно, это дает компаниям бесплатное пополнение их базы. А кадровым агентствам – ничего, кроме потерянного времени.

ЕСЛИ В ТЕНДЕРАХ, ПРОВОДИМЫХ «СООБРАЗИТЕЛЬНЫМИ» 3-4 ГОДА НАЗАД, УЧАСТВОВАЛО ПО 15-20 АГЕНТСТВ, ТО В ЭТОМ ГОДУ – 2-3, ПРИЧЕМ ДАЛЕКО НЕ САМЫХ ИЗВЕСТНЫХ

— Свято место пусто не бывает. Как оказалось, за последние сложные годы целый ряд компаний рынка вышел на новый, более продвинутый уровень и созрел для работы с профессиональными агентствами. Появляются новые зарубежные клиенты, принявшие решение выходить на российский рынок именно сейчас, в нынешних условиях. Те же «гиганты»

Правда, эффект не столь уж долговременный: через некоторое время рекрутеры понимают, что трудятся впустую, и вежливо уходят от работы с такими «сообразительными заказчиками». Это очень заметно по тем же тендерам: если в тендерах, проводимых «сообразительными» 3-4 года назад, участвовало по 15-20 агентств, то в этом году – 2-3, причем далеко

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



не самых известных. Можно легко догадаться, почему «гранды» кадрового рынка уже не бьются за контракт с клиентом, ведущим себя подобным образом, даже если это именитая компания.

УП Как сегодня изменился кандидат на эти сложные вакансии? Кстати, назовите примерно их, и в чем их сложность?

— Кандидаты на такие вакансии прекрасно осознают свою дефицитность и ведут себя соответственно. А сложными для поиска вакансиями являются те, где рынок труда не успевает за развитием новых индустрий: IT-разработка, телекоммуникации, инновационные подходы к рознице, включая цифровую... Спрос на таких специалистов значительно превышает предложение. Например, IT-разработчик или проектный менеджер, разместивший резюме в открытом доступе, может получить порядка 100 предложений за 5 минут... Вот вам и головоломка для рекрутера — как его мотивировать именно на вашу вакансию?!

УП Лидер строительного рынка по одному материалу уже 8 лет как ищет и не находит директора по развитию. Ваше мнение о том, почему не может (сам он говорит:

«реально собеседую каждый день с кандидатами от КА и своими»)?

— Если компания 8 лет прекрасно живет без директора по развитию, значит, он не нужен! Скорее всего, сей руководитель занимается самообманом для поднятия самооценки: мол, вот, все самому приходится делать, нет достойных, кому можно поручить! Подобным деятелям можно только посоветовать посчитать время и деньги, затраченные на поиск, хотя бы на заработную плату тех, кто искал и собеседовал. Думается, эти несложные подсчеты охладят пыл и отобьют желание искать ради самого процесса.

УП Какую пользу Вы видите в 14-ом Исследовании именно для специалистов КА?

— Есть понятие бенчмаркинга (benchmarking) — это когда сравниваешь себя с другими участниками рынка. Благодаря исследованию, консультанты КА видят, у кого из конкурентов они выигрывают, а кому проигрывают. Если средний балл начинает снижаться, это повод к серьезному беспокойству и принятию неотложных мер по повышению качества сервиса. Исследование также помогает правильно себя позиционировать. У нас, к примеру, средние оценки традиционно очень высоки (колеблются в рамках 8,5-9 баллов), поэтому мы

позиционируем себя как «агентство качества».

УП А для заказчиков услуг КА?

— Мне доподлинно известно, что для очень многих заказчиков наших услуг исследование УП уже 18 лет является важным и ценным источником информации о кадровом рынке. Им нравится ваш подход: не выстраивать агентства №1, №2...№25, а представлять по группам (да еще в алфавитном порядке), оставляя потребителю право самостоятельного выбора – в противовес навязыванию якобы «лучших». Действительно, не факт, что поголовно все клиенты хотели бы работать с самым крупным КА, может, им нужен лучший специалист по массовым подборам или лидеры по качеству, региональным поискам и так далее.

Что бы ни говорилось об отдельных издержках вашего исследования, на рынке есть понимание, что объективнее его сейчас нет – ведь оно единственное, где оценку КА дают сами пользователи их услуг. Плюс к этому, УП всегда сопровождает исследование очень емкими комментариями о состоянии рынка и настроениях его участников, которые основаны на огромном количестве полученной свежей информации.

УП Ранее УП еще называл имена лучших консультантов в лучших КА, но их начинали активно хантить компании и коллеги по цеху. Кто дорастает у Вас до суперпрофи?

— Насчет хантить, это точно. И от нас в последние пару лет несколько сотрудников перешли на сторону клиента. Мы их прекрасно понимаем: времена нелегкие, а компании рынка предлагают «синицу в руках» вместо нашего агентского «журавля», которого еще надо поймать. Но основной костяк самых опытных консультантов по-прежнему с нами. За долгие годы они прошли с КОНСОРТом огонь, воду и медные трубы и действительно превратились в суперпрофи. Можете себе представить, сколько раз их хантили? Но им комфортно работать именно в атмосфере нашей компании. Они все, кстати говоря, заядлые оптимисты и ни минуты не сомневаются, что за нынешними временными трудностями рынка последует светлое будущее!

УП Выросли сильно ведь и HR-службы компаний? Вам легче или сложнее стало с ними работать?

— Пожалуй, изменились технологии работы с резюме, тестирования и оценки кандидатов в клиентских компаниях. Но сам процесс отбора кардинально не изменился. Нам легко ра-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ботается с теми, кто действительно заинтересован в усилении своей команды, а не как в приведенном Вами случае, когда 8 лет ищут ненужного кандидата. Легко работать с клиентами, которые понимают, что даже самый красивый бренд нужно «продавать» кандидату на каждой встрече.. Легко работать с вовлеченными в процесс и равнодушными эйчарами.

УП Только КОНСОРТу в 14-м Исследовании клиенты порой ставят оценку 8 баллов (а обычно при закрытии – 10) даже там, где на работу принимают кандидата от другого КА или своего? Как же Вам такое удается?!

— Ну, наверно, дело в том, что нашей неизменной ценностью является полная самоотдача в каждом поисковом проекте, искреннее стремление консультанта найти оптимальное решение проблемы клиента. Клиенты это понимают и не могут не ценить.

УП Клиентоориентированность – фишка КОНСОРТа и награда в премии УП, но как Вы ее воспитываете в специалистах и как контролируете их работу – кнутом или пряником?

— Воспитываем, что говорится, «с молоком матери», то есть с момента прихода в компанию. Вся атмосфера

в коллективе и все бизнес-процессы всегда строились вокруг постулата о главенстве интересов клиента. Давным-давно разработали «12 золотых правил клиентской работы», каждый сотрудник знает их наизусть, а руководство следит за их неукоснительным выполнением.

Насчет кнута и пряника. Убежден, что кнутом – тем более в консалтинге – вообще невозможно ни контролировать, ни стимулировать. «Порка» дает кратковременный эффект, вызванный страхом. А в нашей работе важно, прежде всего, самоуважение и уверенность в себе консультанта. Только позитивная оценка и аккуратное «направление» к цели помогают «расправлять крылья».

* Богданов Михаил, генеральный директор Консорт Групп

Журнал



2018 г.

Дорогу осилит идущий

*Участие в «гонках» дает
опыт, пополняет базу,
держит агентство в
тонусе*



Дворцевая Валерия

Визави Консалт

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Почему КА участвуют в закрытии сложных вакансий, даже зная, что параллельно компания заказчика работает еще с несколькими КА и удача улыбнется только одному?



чень легкий вопрос. Потому что мало кто предлагает иначе...

А еще потому, что при участии двух агентств вероятность быть тем, кто закроет вакансию, – 50%. Потому что набирается база данных, потому что

УП Такие конкурсы “тантов” похожи на ставки на ипподроме или все же есть шансы понять, кого именно ищет компания?

— Если не понимать, кого ищет компания, незачем ввязываться и в эксклюзив.

Если посмотреть со стороны клиента, как же ему быть? У компании есть обязательства по срокам закрытия, а при отсутствии уверенности, что одно КА все сделает четко и вовремя, клиент подвергает себя рискам. Конечно, придется потратить время: каждому рассказать, объяснить и быть готовым отвечать на вопросы. Главное, чтобы работодатель сам знал, кого ищет.

МОЖНО НЕ ЗАКРЫТЬ ВАКАНСИЮ, НО ПОКАЗАТЬ ТАКУЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ РАБОТУ, ЧТО СЛЕДУЮЩИЕ ВАКАНСИИ БУДУТ ДАВАТЬ ИМЕННО ТЕБЕ

бывает несколько открытых вакансий одновременно и, наконец, потому что можно не закрыть вакансию, но показать такую профессиональную работу, что следующие вакансии будут давать именно тебе.

УП Возраст HRD резко помолодел до 35 мидл. А что они нового привнесли в работу с КА?

— В чем-то, к сожалению, я не заметила такого омоложения среди директоров по персоналу. А вот линейные

сотрудники, руководители отделов – конечно же, да, моложе.

Что они привнесли? Лучшие привнесли умение быть гибкими, воспринимать вызов как возможность, а не как кошмар. Новые технологии в работе с автоматизированными системами, данными, аналитикой.

Но таких немного, увы! Хотелось бы больше.

ИТ Высокомерие кандидатов – как к этому свойству относятся компании?

— Адекватно относятся. Высокомерие – признак невысокого ума и социального интеллекта. А оно надо кому-

(после обучения у них за 300 т. р.). Допустим, что это не лохотрон? И что как дальше?

— Предлагаю не допускать, на это сил совсем нет, потому что я «пачками» получаю резюме «высокооплачиваемых сотрудников» со сделанными резюме и отсутствием сути. Это кошмар!

ИТ Чем может быть вам полезно 14-е исследование УП, кроме подтверждения статуса профессионального КА по отзывам клиентов?

— Я очень благодарна Вам за такой большой труд – делать объектив-

ВЫСОКОМЕРИЕ – ПРИЗНАК НЕВЫСОКОГО УМА И СОЦИАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА

то: за свои деньги и организовать себе проблемы? Поэтому, конечно же, постараются такого не взять.

ИТ Недавно познакомились с одним новым КА, которое ГАРАНТИРУЕТ трудоустройство кандидатов с зарплатой не ниже 400 т. р.

ное исследование! Клиенты регулярно спрашивают о наличии подобной оценки, и мы с удовольствием представляем исследование УП, поскольку методология понятна, оценки честны и реальны.

Сейчас много «рейтингов» КА, которые выглядят, на первый взгляд,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



объективными, но только до момента, пока не начнешь анализировать методологию составления рейтинга и информацию о тех, кто его проводит.

Как Вам понравится рейтинг, где надо заплатить за участие (это ерунда – если все в равном положении и оплачивают труд – нормально), но там надо платить за нахождение в ТОП-10 и т. п. Как Вам понравится рейтинг, который проводят 1-2 КА и «случайно» оказываются там на 1-2 месте? Список можно продолжать...

И все это вводит в заблуждение клиентов. Очень часто они нам говорят: «Как же так, вы говорите, что в ТОП-5, а вот в таком-то рейтинге вы на более низких позициях». Именно поэтому нам так важно ваше объективное исследование.

Кроме того, безусловно, оно важно для сотрудников – подтверждение и заслуженная гордость от признания нас профессионалами.

УП Когда, почему и как Вы отказываетесь от новых клиентов?

— В нашем агентстве есть несколько критериев (помимо морально-этических, если мы понимаем, что компания недобросовестна, что, к счастью, случается очень редко) – это:

- невозможность понять профайл искомого кандидата;
- некое несоответствие задач и рыночной стоимости и отсутствие возможности обсуждать корректировку;
- не партнерские отношения с клиентом: неготовность давать детальную информацию, качественную обратную связь. «Не щелкнуло», «не лучше других» – при таких отзывах сложно показать качественную работу, значит, не надо и начинать.

УП Какие недоразумения могут возникать в работе с клиентами и дайте коллегам по цеху и HRD совет, как их решать?

— Недоразумения, как правило, касаются источников поиска кандидатов и разных точек зрения на представленных кандидатов по их «авторству».

Давайте определимся с сутью нашей услуги: мы должны грамотно понять, какой человек и зачем нужен клиенту, затем найти такого, оценив его предварительно и убедившись, что именно он нужен под задачи, актуальные клиенту.

Поэтому когда клиент говорит, что «Headhunter» им отработан, и мы не имеем права представлять тех кандидатов, которые там присутствуют,

«недоразумение» не просто назревает, оно состоялось. Не имеет ни малейшего значения, откуда мы взяли кандидата. Имеет значение, что клиент его не «взял» сам, и что кандидат хороший.

Мы обычно «на берегу» договариваемся, какой «срок годности» кандидата и каковы критерии «принадлежности».

вии, что он может получить предложение из других агентств, найти что-то еще сам...

УП Что мотивирует Вас активно работать даже в кризис (за что УП и наградит Визави)?

— Все очень просто: я люблю свою работу, клиентов, коллег. В том, чтобы

А ВОТ КА СМОГЛО ЕГО ЗАМОТИВИРОВАТЬ

Например, кандидат есть в базе данных клиента, но с ним не общались по данной вакансии или он отказался. А вот КА смогло его замотивировать. Конечно, это кандидат КА.

УП Иногда HRD жалуются УП на то, что некоторые КА вначале знакомят их с более слабыми кандидатами и только в конце могут показать самого сильного. Если это не их фантазии, то что скрыто в этом споре?

— Сложно сказать, у нас нет такой практики. Думаю, что это мифы. Если у КА есть сильный кандидат, вряд ли коллеги будут рисковать и «оставлять его на потом» при усло-

находить решение сложных вопросов, есть отдельный кайф. И, кроме всего, очень хочется отдыхать, путешествовать... А это возможно только если отлично перед этим поработаешь!

* Дворцевая Валерия, генеральный директор Визави Консалт

Журнал

УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

2018 г.

Зарплаты последнее время не растут

*Компании стараются
брать тех у кого
зарплата не на первом
месте в мотивации.*



Роман Никитин

КА «Зест-Персонал»

УП Чем вам интересна информация в исследовании?

*П*осмотреть, что происходит на кадровом рынке глазами независимых экспертов. Очень важно узнать, как оценивают агентства клиенты, в том числе нашу компанию. Может выясниться, что нам нужно работать над улучшением качества работы. Обязательно учтем полученную оценку.

На вакансии начального уровня, с минимальными по данной специальности зарплатами, для привлечения кандидатов в некоторых компаниях зарплаты прибавляли. Но таких немного, общей тенденции роста заработных плат нет. Ожидания кандидатов в основном выше, чем предлагают компании. Компании не готовы к повышению заработных плат и перекупать дорогих сотрудников. Компании стараются найти сотрудников с денежной мотивацией не на первом месте, торгуются, стараются продать кандидата по зарплате. Приветствуются кандидаты с мотивацией на

КОГДА ТРЕБОВАНИЯ К КАНДИДАТАМ СИЛЬНО ЗАВЫШЕНЫ, МНОГО ПОЖЕЛАНИЙ, В ТОМ ЧИСЛЕ ДИСКРИМИНАЦИОННОГО ХАРАКТЕРА, И ПРИ ЭТОМ ЗАКАЗЧИК НЕ ГОТОВ В ЧЕМ-ТО ДВИГАТЬСЯ В СВОИХ ПОЖЕЛАНИЯХ

УП Что сегодня творится с зарплатами? Ножницы: что хотят кандидаты и что дают компании?

— На мой взгляд, зарплаты последние годы стоят на месте, в некоторых компаниях даже немного снижались.

развитие, новый опыт, интересный проект. Компании со своей стороны готовы предлагать достойный социальный пакет (ДМС, фитнес, мобильную связь, льготный обед, для руководителей соответствующего уровня предоставляют автомобиль). Если это

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



оценить, то получится достойная прибавка к зарплате.

УП Почему из 600 московских КА уже много лет никто не может догнать и перегнать лидеров рынка?

— Чтобы стать лидером рынка, нужно предлагать высокое качество услуг, решать проблему клиента в первую очередь, и уже через это зарабатывать. Иметь высокую степень клиентоориентированности и гибкости.

УП Стандарты в вашей работе — что это?

— Регламенты и формализация процедур. В нашей компании весь процесс работы описан и по возможности учтен программистами в программе, в которой работают сотрудники. Все работают четко по регламенту. Если сотрудник меняется, новый работает аналогично.

УП Самые сложные вакансии для компаний?

— Когда требования к кандидатам сильно завышены, много пожеланий, в том числе дискриминационного характера, и при этом заказчик не готов в чем-то двигаться в своих пожеланиях. У одного такого заказчика срок закрытия одной вакансии доходил до

9 месяцев, и заказчик был при этом готов ждать идеального, по его понятиям, кандидата. Это не выгодно для нашего бизнеса.

УП А для вас?

— В агентства в принципе стараются давать сложные вакансии. В каждой есть свои особенности. Сложности возникают при завышенных требованиях к кандидатам и заниженным предложениям по заработной плате.

УП Ваши советы о том, как сократить время собеседования без ущерба качеству.

— Применять тесты, особенно автоматизированные, в которых программа сама проставляет результат. Что передано на тестирование, не нужно выявлять на собеседовании.

*Роман Никитин, Директор по персоналу КА «Зест-Персонал»

Журнал



2018 г.

Алико Данготе



Алико Данготе

нигерийский бизнесмен,
африканский
миллиардер



Алико Данготе, нигерий-
ский бизнесмен, афри-
канский миллиардер,
основатель и владе-

лец промышленного конгломерата
Dangote Group, работающий в отрас-
ли пищевой, автомобильной промыш-
ленности, стройматериалов.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Алико Данготе родился 10 апреля 1957 года в штате Кано (Нигерия) в семье торговцев, его отец Моххамед Данготе был предпринимателем и его прадед Хассан Дантата по линии матери _ Марии Сануси, был так же предпринимателем и одним из самых богатых людей в Нигерии. С детства Алико и его брат Сэни не испытывали трудностей — они росли в обеспеченной богатой семье.

Когда его отец умер, Алико был еще ребенком, и его воспитанием занимался дед по материнской линии. Поскольку Алико рос в атмосфере предпринимательства, то это наложило отпечаток и определило дальнейшую судьбу юноши, он считал, что главная цель в жизни — деньги. Первые шаги в создании собственного бизнеса он начал уже в школе — стал успешно продавать конфеты одноклассникам. После окончания школы Данготе уехал учиться в Египет и поступил в один из самых престижных и старейших мусульманских университетов в мире — Аль-Азхар, где изучал основы бизнеса.

Получив университетское образование, Данготе стал работать в компании своего дяди Сани Дантата, изучая бизнес-опыт и навыки управления.

Данготе в 1977 году решил создать свой собственный бизнес, с этой це-

лью начинающий предприниматель взял заём у своего дяди стартовый капитал в 500 тысяч найр, (около \$3,—3,5 тысяч), кредит должен был вернуть в течении трех месяцев.

Эти деньги предприниматель вложил в создание торгового бизнеса: он занялся оптовыми закупками таких продуктов, как, соль, растительное масло текстиль, но наиболее выгодными были рис из Тайваня и сахар из Бразилии и затем продавал более мелким дистрибьюторам в Нигерии. Были дни, когда чистая прибыль предпринимателя достигала \$10 тысяч и Данготе сумел вернуть заем дяде во-время. (Некоторые источники утверждают, что Данготе занимался игрой на бирже и тем самым вернул долг и получил деньги для развития бизнеса), однако секретом его успеха — это «развитая сеть дистрибуции» и быстрая доставка по сравнению с конкурентами.

С целью закупки и продажи цемента в 1981 году была основана компания Dangote Group.

Несмотря на неоднократные перевороты государственной власти, Данготе получил все необходимые лицензии, и свою компанию сделал ведущей в сфере импорта цемента, а также было налажено производство и экспорт текстиля, ситца, гуммиарабика, хлопка и других товаров. Однако

Данготе со сменой власти всегда приходилось перестраивать собственный бизнес, исходя из условий на данный период. так в 90-х годах было создано транспортное направление Dangote Group, которое успешно осуществляло грузоперевозки, и на 2017 год парк грузовых автомобилей Dangote Group вырос до 12 тысяч единиц.

В основном бизнес предпринимателя, жил за счет импорта товаров. Данготе во второй половине 90-х годов уже был крупнейшим импортером цемента в Нигерии и именно с него начал свое производство. В это время в стране, экономика оставалась нестабильна, часто менялись режимы и его планы были связаны с риском, но тем не менее в 1998 году бизнесмен рискнул, когда президентом стал Олусегуну Обасанджо, который поддерживал курс на демократию, относительную стабильность и защиту нигерийской промышленности, в частности принял инициативы, на развитие цементной отрасли в стране.

В 1988 году было запущено еще одно направление компании — Dangote Agro Sacks, по производству полипропиленовых мешков. изначально планировался выпуск четырех миллионов мешков в месяц, но потребительский рынок постоянно рос, и в 2001 году выпуск мешков достиг 14 миллионов, а через семь лет, в 2008 году — 31 миллион.

В 2000-е годы Данготе занялся строительством собственных заводов и покупкой тех, которые уже существовали. В этот же год он сумел приобрести 65% Venue Cement Company, помимо этого Данготе начал работы по строительству четырех мукомольных и одной макаронной фабрики, и сахарного завода, так в 2001 году он был запущен в городе Лагос и постепенно его промышленная мощность была увеличена до 1,44 миллиона тонн в год. Основными закупщиками сахара Dangote были крупные предприятия Нигерии типа пивоварен и кондитерских фабрик.

В части мукомольного производства компании Данготе, довел показатель до 1,5 миллионов тонн в год. Предприятия строились один за другим и появились в 1999 году . в Ара-ра затем мукомольные предприятия открылись в Кано, Калабаре и Иллорине. Все они вошли в направление Dangote Flour Mills, и в 2006 году составили отдельную компанию, также в Ара-ра, был построен собственный элеватор на заброшенном участке, недалеко от порта этого города. И компании стало удобнее производить загрузку и выгрузку продукции..

Предприниматель в 2002 году занялся расширением своего цементного бизнеса и с этой целью приобрел компанию Obajana Cement и в дальнейшем под этим брендом (по одной

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



версии) был запланирован проект строительства крупного цементного завода, стоимостью почти \$800 миллионов и финансировал его за счет собственных и заемных средств, а по другой версии он ничего не строил, а купил завод и сейчас его мощность составляет «13,2 миллиона метрических тонн в год».

Три года спустя, в 2005 году Данготе приобрел сталепрокатную компанию Oshogbo Steel Rolling Mills, таким образом появилось новое направление — Dangote Integrated Steel Company с мощностью более 400 тысяч метрических тонн стали в год.

Расширяя свой бизнес предприниматель в 2007 году вышел на рынок телекоммуникаций, и вскоре получил лицензию на предоставление услуг 3G, позже, он решил проложить огромную оптоволоконную кабельную сеть в 14 тысяч километров.

Затем, в тот же год он приобрел Nascon Allied Industries, производителя соли и Dangote Group получила возможность контролировать 60–65% рынка в Нигерии, а спустя восемь лет Nascon занялась производством томатной пасты и приправ, помимо этого Данготе освоил производство разновидностей вермишели, соков, молока и риса. Большая часть активов этого направления, относится к Dangote Flour Mills.

Данготе в середине 2000-х годов вывел свой бизнес на биржу и провел IPO Dangote Sugar Refining в 2006 году, в результате удалось привлечь \$420 миллионов, а на нигерийской бирже Dangote Flour Mills в 2008 году компания привлекла — \$148 миллионов.

Данготе в 2008 году впервые был включен в список Forbes, его состояние оценивалось на тот период времени в \$3,3 миллиарда.

Не спокойная ситуация в стране отразилась на бизнесе, да еще и мировой кризис и состояние Данготе в 2010 году снизилось до \$2,1 миллиарда, однако успешное проведение первого публичного размещения акций Dangote Cement позволило ему в 2011 году увеличить свое состояние до \$13,8 миллиарда.

Расширяя свой бизнес, он в штате Огун в 2012 году открыл цементный завод, строительством занималась китайская фирма Sinoma и его стоимость составила \$1 миллиард. В итоге компания увеличила производство на 6 миллионов тонн цемента в год

На данный момент цементные предприятия Dangote открыты в Сенегале, Танзании, Камеруне, Замбии, Конго, Эфиопии и ЮАР и появятся еще в целом ряде африканских стран.

В 2015 году были озвучены планы по строительству в Азии, так в строительство цементного завода в Непале, мощностью 2 миллиона метрических тонн в год, предприниматель готов вложить \$400 миллионов. Непал — первая страна за пределами Африки, где будет завод Dangote Group.

Данготе, помимо всего вышеописанного, в 2013 году решил инвестировать в нефтяную промышленность и в Лагосе начал строительство нефтяного завода, запуск ожидается в 2018 году и по его расчетам, его производительность будет 650 тысяч баррелей в день, а оборот предприятия достигнет \$24 миллиардов — комплекс будет одним из крупнейших в мире.

В том же 2013 году Данготе Dangote Sugar приобрела 95% Savanna Sugar Company, которая владела 32 тысячами гектаров земли и выращивала сахарный тростник и имела свои предприятия для его переработки.

По статистике состояние Данготе в 2014 году составляло \$25 миллиардов, и он стал одним из успешнейших предпринимателей мира.

На данный момент предприниматель в сотрудничестве с китайским производителем Sinotruck запускает в Нигерии производство грузовых и

легковых автомобилей с производительностью 16 грузовиков в день. В данный проект будет вложено \$100 миллионов, в отношении долей: Dangote Group получила — 65%, и 35% — Sinotruck.

В 2016 году Данготе принимал участие в торгах за контрольный пакет акций Peugeot Automobile Nigeria, поскольку намерен увеличить активы в производстве автомобилей и сократить их в переработке сахара и томатов, а также мукомольном производстве, т.к. компании не хватает средств для закупок импортного сырья.

Данготе занимается благотворительностью, так в течение 2014–2015 годов, он пожертвовал почти \$100 миллионов не только в Нигерии, но и других странах Африки.

Данготе борется с безработицей, его компания — одна из крупнейших работодателей в Нигерии. Согласно официальных данных, из 180 миллионов населения страны 100 живут за чертой бедности, а безработица в кризисные времена среди молодых людей увеличилась на 42%.

В настоящее время Dangote Group имеет предприятия в 18 странах Африки и готовится к выходу на рынок Азии.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Из личной жизни: Данготе известен своими тратами на предметы роскоши, у него огромный особняк в элитном квартале столицы Нигерии города Абуджа. В возрасте 53-х лет, в день своего рождения Данготе подарил себе самолет Bombardier за \$45 миллионов, а в 2013 году приобрел яхту за \$43 миллиона.

Он любитель европейского футбола и собирается приобрести лондонский «Арсенал», и объявил, что купит его в течение трех-четырёх лет.

В развитии бизнеса Алико Данготе строго следует своим правилам, считая: «Бизнес — это война. Поэтому уничтожайте конкурента. Полностью». «Заводите друзей среди влиятельных людей». «Делайте добро. Иногда».

По версии журнала «Форбс» Алико Данготе занимает 43-ю позицию в

списке самых богатых людей в мире, состояние которого оценивается в \$12,2 миллиарда. и второй в списке среди богатых темнокожих людей, первую позицию занимает Мохаммед Ала Амоудиа.

По материалам СМИ и зарубежной печати

*Римма Абол, автор статьи

Журнал



2018 г.

АНАЛИТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ И КОММЕНТАРИИ ЭКСПЕРТОВ ЖУРНАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ..

“Персональный бренд — это идея личности, выраженная публично. Ищите свою! Сопровствляйтесь, бегите от «так принято», «нужно», «правильно так», «ничего нельзя поделать» и подобного. Заставляйте себя сомневаться, чувствовать, анализировать. Верьте своим внутренним ориентирам, ищите себя, находите свою большую идею — это единственный путь к счастью, гармонии и финансовому благополучию»

Юлия Лос

топ-эксперт в
персональном брендинге,
основатель агентства и
академии Brandme



Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

www.alpinabook.ru

Дэниел Пинк

Таймхакинг: Как наука помогает нам делать всё вовремя

ЧАСТЬ 4

BESTSELLER THE NEW YORK TIMES,
THE WALL STREET JOURNAL
и THE WASHINGTON POST

Дэниел Пинк



Как наука
помогает нам
делать всё вовремя

**ПЯТЬ СПОСОБОВ ЗАНОВО ПРОБУДИТЬ
МОТИВАЦИЮ ВО ВРЕМЯ СПАДА
СРЕДИННОЙ ТОЧКИ**

Если в работе над проектом или заданием вы достигли несколько конкретных проверенных способов вытащить себя из состояния упадка.

1. СТАВЬТЕ ПЕРЕД СОБОЙ ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ЦЕЛИ

Для поддержания мотивации или, возможно, придания ей нового импульса,

разбивайте масштабные задачи на несколько небольших. В одном из экспериментов в качестве объектов исследования рассматривались похудение, участие в соревнованиях по бегу и накопление призовых миль для бесплатного авиаперелета. Ученые выяснили, что мотивация участников была самой сильной в начале и ближе к концу, но вот на полпути они «застревали»¹. Так, решая задачу накопления 25000 миль, люди были в большей степени готовы постараться, когда у них имелось 4000 или 21000 миль. Однако, когда этот показатель составлял 12000, усердие ослабевало. В качестве одного из решений можно заставить себя взглянуть на середину по-другому. Вместо того чтобы стремиться к цифре в 25000, считайте 12000 миль промежуточной целью на пути к 15000 и сосредоточьтесь на ее достижении. Находясь на дистанции (в прямом или переносном смысле слова), думайте не о расстоянии, остающемся до финиша, а о том, сколько остается до следующей километровой отметки.

2. ДАЙТЕ ПУБЛИЧНОЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВО

Поставив себе промежуточные цели, используйте силу публичных обязательств. Мы гораздо более склонны придерживаться

ся цели, если отвечаем за ее достижение перед другими. Один из способов преодоления спада — рассказать какому-нибудь человеку, как и когда вы сделаете то или иное дело. Предположим, вы на полпути к написанию диссертации, подготовке учебного плана или созданию стратегии вашей организации. Твитните или разместите в «Фейсбуке» сообщение о том, что вы закончите текущий фрагмент к определенной дате. Попросите своих подписчиков проверить вас, когда этот срок наступит. Поскольку на то, что вы справитесь, будет рассчитывать так много народу, вам не захочется осрамиться, и вы достигнете цели

3. ОСТАНОВИТЕСЬ НА СЕРЕДИНЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В течение жизни Эрнест Хемингуэй опубликовал 15 книг. Одним из его излюбленных приемов эффективной работы пользуюсь и я сам (в частности, и при написании этой книги). Хемингуэй часто заканчивал свой рабочий день не целой главой или абзацем, а прямо на середине какого-то предложения. Ощущение незавершенности мотивировало писателя назавтра без промедления приступить к работе. В основе этого приема лежит так называемый эффект Зейгарник — психологический эффект, заключающийся в том, что человек лучше запоминает прерванные действия, чем завершённые². Когда вы работаете

1 Andrea C. Bonezzi, Miguel Brendl, and Matteo De Angelis, "Stuck in the Middle: The Psychophysics of Goal Pursuit," *Psychological Science* 22, no. 5 (2011): 607–612.

2 См.: Colleen M. Seifert and Andrea



над проектом, попробуйте закончить день на середине какого-то этапа, ясно представляя себе, каким завтра будет ваш следующий шаг. Это способно помочь в поддержании ежедневной мотивации.

4. НЕ ПРЕРЫВАЙТЕ ЦЕПОЧКУ (МЕТОД САЙНФЕЛДА)

Джерри Сайнфелд взял себе в привычку писать ежедневно. Не только по вдохновению, а каждый божий день. Чтобы не расслабляться, он распечатывает себе календарь на 365 дней. Каждая дата, в которую он писал, зачеркивается большим красным крестом. «Через несколько дней у вас получается цепочка, — рассказывает Сайнфелд разработчику компьютерных программ Брэду Айзеку. — Просто продолжайте в том же духе, и с каждым днем она будет становиться все длиннее. Вам понравится это зрелище, особенно по прошествии нескольких недель. И вашей единственной заботой станет не прерывать цепочку»³. Представьте себе, что у вас срединный спад, и тут вы видите цепочку из 30, 50 или 100 крестиков. Как и Сайнфелду, вам не захочется портить эту картину.

L. Patalano, "Memory for Incomplete Tasks: A Re-Examination of the Zeigarnik Effect," *Proceedings of the Thirteenth Annual Conference of the Cognitive Science Society* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1991), 114,

³ Brad Isaac, "Jerry Seinfeld's Productivity Secret," *Lifehacker*, July 24, 2007, 276–286.

5. МЫСЛЕННО ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ ЧЕЛОВЕКА, КОТОРОМУ ПОМОЖЕТ ВАША РАБОТА

Давайте дополним нашу группу специалистов по мотивации в лице Хемингуэя и Сайнфелда Адамом Грантом, профессором Уортонской школы бизнеса и автором книг «Оригиналы» (Originals) и «Брать или отдавать? Новый взгляд на психологию отношений»⁴. При решении трудных задач он поддерживает свою мотивацию, думая о том, как его работа послужит другим людям⁵. Спад под девизом «Больше не могу» превращается в искру под девизом «Как я могу помочь?». Так что, застряв на полпути к решению задачи, представьте себе человека, которому пойдут на пользу ваши труды. Стремление помочь ему усилит ваше стремление добиться успеха.

ОРГАНИЗУЙТЕ СВОЙ СЛЕДУЮЩИЙ ПРОЕКТ ПО МЕТОДУ «ФОРМИРОВАНИЕ — СТОЛКНОВЕНИЕ — ИСПОЛНЕНИЕ»

В 1960–1970-е гг. организационный психолог Брюс Такман разработал полу-

⁴ Грант А. Брать или отдавать? Новый взгляд на психологию отношений. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

⁵ Adam Grant, 2 Fail-Proof Techniques to Increase Your Productivity (Inc. Video). (Электронная версия: <https://www.inc.com/adam-grant/productivity-playbook-failproof-productivity-techniques.html>.)

чившую признание теорию о жизненном цикле групп. Такман считал, что все команды проходят через 4 этапа: формирование, столкновение, нормализация и исполнение. Объединив элементы модели Такмана с данными исследования Герсик о фазах работы в команде, мы получим трехступенчатую структуру для вашего следующего проекта.

ФАЗА 1. ФОРМИРОВАНИЕ И СТОЛКНОВЕНИЕ

Сначала вновь сформированные команды проходят через период максимума гармонии и минимума конфликтов. Воспользуйтесь этим временем для создания общей концепции видения, формулирования ценностей группы и генерации идей. Однако затем, как гром среди ясного неба, разражается конфликт (по Такману — «столкновение»). Отдельные члены команды могут пытаться навязывать свое мнение остальным и подавлять тихонь. Некоторые могут не соглашаться со своими обязанностями и отведенной им ролью. Позаботьтесь о том, чтобы все имели возможность высказаться, ожидания в целом были понятны и каждый мог внести свой вклад в общее дело.

ФАЗА 2. СЕРЕДИНА

Несмотря на «бурю и натиск» первой фазы, ваша команда наверняка пока еще сделала немного — вспомним ключевой

вывод Герсик. Так что используйте середину пути, чтобы задать направление и ускорить темп. Эйлет Фишбах из Чикагского университета (на чью работу о свечах для Хануки я ссылался ранее) установила, что при высоком уровне командной заинтересованности в результате лучше всего сделать акцент на оставшейся части работы. Но, если заинтересованность невелика, то разумнее делать упор на достижениях, пусть даже они у вас и не бог весть какие⁶. Разберитесь в уровне мотивации своей команды и поступайте соответственно. Задавая направление работы, помните о том, что, перевалив за середину, члены команды обычно становятся менее восприимчивыми к новым идеям и решениям⁷. Однако при этом они максимально открыты наставничеству⁸. Так что включайте своего внутреннего Дина Смита: объясните, что имеет место незначительное отставание, и подхлестните тем самым рабочий процесс.

6 J. Richard Hackman and Ruth Wageman, "A Theory of Team Coaching," *Academy of Management Review* 30, no. 2 (2005): 269–287.

7 Hannes Schwandt, "Why So Many of Us Experience a Midlife Crisis," *Harvard Business Review*, April 20, 2015. (Электронная версия: <https://hbr.org/2015/04/why-so-many-of-us-experience-a-midlife-crisis>.)

8 Minkyung Koo et al., "It's a Wonderful Life: Mentally Subtracting Positive Events Improves People's Affective States, Contrary to Their Affective Forecasts," *Journal of Personality and Social Psychology* 95, no. 5 (2008): 1217–1224.



ФАЗА 3. ИСПОЛНЕНИЕ

В этот период времени члены команды мотивированы, уверены в достижении цели и обычно могут сотрудничать друг с другом, сведя трения к минимуму. Поддерживайте движение вперед, не забывая при этом об опасности отката к фазе «столкновения». Скажем, вы работаете с коллективом дизайнеров автомобилей, в котором вдруг начинается конфликт между обычно мирно уживающимися друг с другом проектировщиками. Для сохранения оптимальной результативности попросите коллег поумерить пыл и проявлять взаимное уважение, вновь акцентировав их внимание на движении к общей цели. Будьте готовы к тактическим маневрам, но на этом этапе твердо настаивайте на исполнении своих указаний.

ПЯТЬ СПОСОБОВ БОРЬБЫ СО СПАДОМ СЕРЕДИНЫ ЖИЗНИ

Замечательное определение «середины жизни» предложила писательница и профессор Хьюстонского университета Брене Браун. По ее словам, это период, когда Вселенная встряхивает тебя со словами «Хорош дурака валять, воспользуйся тем, что у тебя уже есть». Поскольку большинству из нас однажды придется сразиться с U-образной кривой счастья, привожу ниже несколько способов, как реагировать, когда Вселенная неожиданно встряхнет вас.

1. ПРАВИЛЬНО РАССТАВЬТЕ ПРИОРИТЕТЫ (МЕТОД БАФФЕТТА)

Для миллиардера Уоррен Баффетт выглядит на редкость добрым малым. Он объявил о безвозмездной передаче более 50% своего состояния благотворительным фондам. Он живет очень скромно. И в возрасте хорошо за восемьдесят продолжает упорно трудиться. Но «оракул из Омахи», оказывается, еще и эксперт по спаду середины жизни.

Легенда гласит, что как-то раз Баффетт разговаривал с пилотом своего частного самолета, который был сильно огорчен тем, что не достиг всего, чего хотел от жизни. Рецепт Баффетта состоял из трех пунктов. Вот что он посоветовал пилоту.

Во-первых, сформулируй и запиши 25 своих главных целей до конца жизни.

Во-вторых, посмотри на список и обведи в кружок 5 главных целей, безусловно относящихся к твоим приоритетам. У тебя получится 2 группы целей: 5 основных и 20 второстепенных.

В-третьих, сразу же начни составлять план достижения этих 5 приоритетных целей. А как же остальные 20? Отставь их. Вообще не думай об их существовании. Даже не смотри в их сторону, пока не реализуешь 5 главных, а это может растянуться надолго.

Несколько хорошо выполненных важных дел с гораздо большей вероятностью выведут вас из состояния спада, чем десяток

бестолковых и толком незавершенных начинаний.

2. РАЗРАБОТАЙТЕ ДЛЯ СВОЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМУ НАСТАВНИЧЕСТВА В СЕРЕДИНЕ КАРЬЕРЫ

В большинстве случаев наставничество на работе нацелено на новичков в данной области деятельности и прекращается, как только появляется уверенность в том, что эти люди уже достаточно освоились и не нуждаются в помощи.

Ханнес Швандт из Цюрихского университета считает такой подход ошибочным. Он предлагает официально ввести конкретные формы наставничества для сотрудников на всем протяжении их карьеры. В этом есть два плюса. Во-первых, таким образом мы признаем, что большинство людей сталкивается с U-образной кривой удовлетворенности жизнью. Откровенные разговоры о спаде помогут понять, что определенная усталость в середине карьеры — нормальное явление.

Во-вторых, более опытные сотрудники могут предлагать свои методы борьбы со спадом, а сверстники — делиться друг с другом опытом: «Как получилось вновь наполнить смыслом свою работу? Как удалось выстроить здоровые отношения с людьми в офисе и за его пределами?»

3. МЫСЛЕННО УДАЛИТЕ ИЗ СВОЕЙ ЖИЗНИ СЧАСТЛИВЫЕ СОБЫТИЯ

В математике середины жизни вычитание подчас оказывается полезнее сложения. В 2008 г. четверо социальных психологов позаимствовали идею из фильма «Эта замечательная жизнь» и разработали на ее основе новаторскую методику.

Вспомните какое-нибудь хорошее событие своей жизни: рождение ребенка, вступление в брак, блестящее достижение на работе. Затем перечислите все способствовавшие этому обстоятельства: например, вроде бы пустяковое решение о том, где поужинать, или неожиданный порыв записаться на курсы, или случайно промелькнувшая в разговоре со знакомым знакомых информация о вакансии.

Далее перечислите все события, обстоятельства и решения, которых могло и не быть. Что, если бы вы не присоединились тогда к той компании, или записались бы не на те курсы, или не пошли пить кофе с кухней? Представьте свою жизнь без этих цепочек событий и, главное, без того хорошего, что в ней происходило.

А теперь вернитесь в настоящее и скажите себе, что судьба к вам благосклонна. Подумайте о счастливых случайностях, благодаря которым в вашей жизни появился тот или иной человек или какая-либо возможность. Облегченно выдохните. Порайтесь своему везению. Скажите «спасибо». Ваша жизнь наверняка прекраснее, чем вы думаете.

4. НАПИШИТЕ СЕБЕ ПАРУ СОЧУВСТВЕННЫХ АБЗАЦЕВ



Зачастую мы больше сочувствуем другим людям, чем себе. Но учение о так называемом «сострадании к са-мим себе» говорит о том, что подобный перекося может вредить хорошему самочувствию и жизнестойкости.

Именно поэтому сведущие в данном вопросе люди рекомендуют описанную ниже практику.

Сначала определите, что именно вас огорчает, наполняет стыдом или сожалениями. (Может быть, вас выгнали с работы, вы провалили экзамен, загубили отношения, лишились сбережений.) Затем достаточно подробно опишите, что вы чувствуете по этому поводу.

После этого отправьте на свой адрес электронной почты письмо, в котором в двух абзацах выразите себе в этой связи сочувствие или понимание. Представьте себе, что сказал бы человек, которому вы небезразличны. Возможно, он отнесся бы к вам великодушнее, чем вы сами. Так, профессор Техасского университета Кристин Нефф рекомендует писать себе письмо «с позиций бесконечно любящего вас воображаемого друга». Но сочувствие и понимание нужно сочетать с действия-

ми. Добавьте пару предложений о том, как можно изменить свою жизнь и сделаться в будущем лучше. Всем нам известно «золотое правило»: относись к окружающим так, как ты бы хотел, чтобы они относились к тебе самому. А в данном случае следует перевернуть ситуацию наоборот.

5. ЖДИТЕ

Иногда лучшим образом действий является... бездействие. Да, это может быть мучительно, но зачастую самым правильным ходом бывает отсутствие хода. Спады не только в порядке вещей, они еще и недолговечны. Выход из них происходит столь же естественным путем, как и попадание туда. Относитесь к этому, как к простуде: да, неприятно, но в конце концов обязательно пройдет, и наверняка почти бесследно

Журнал  УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

2018 г.

Благодарим Издательство «Альпина Паблишер»

за право публикации отрывка из книги

+7 (495) 120-07-04

www.alpinabook.ru



Азимов Сергей

<http://nerabota.ru>



Базаров Тахир

<http://main.ipp.hse.ru>, <http://ipp.hse.ru/raspisanie/bazarov-tahir-usupovichusupovich>



Асланов Тимур

<http://timuraslanov.ru>,
<http://supersales.ru>



**Бакшт
Константин**

<https://www.fif.ru/baksht/>

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

**Баранский Константин**

<http://www.career-lift.ru/kbaransky>,
<http://puzzle-training.ru>

**Батырев Максим**

<https://www.batyrev.com>

**Барышева Ася**

<https://abarysheva.ru>

**Бордунос Константин**

<http://bordunos.ru>

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

**Валинуров Ильгиз**<http://valinurovilgiz.ru>**Графский Михаил**<http://www.grafsky.ru>**Гандapas Радислав**<https://www.radislavgandapas.com>, <https://radislav-gandapas.com>**Ерохин Александр**<http://aleksandrerokhin.com>

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Жалило Борис

<http://жалило.рф>



Зима Владимир

<https://vzima.ru>



Завьялова Жанна

<http://www.akademiki.biz/trainers/106-zhzavyalova>



Кукушкин Марк

<http://otumka.ru> , <https://www.tboutique.ru/team/head/100-mark-kukushkin.html>

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

**Курч Андрей**<https://www.kurch.ru>**Моносова Анна**<https://annamonosova.com>**Молоканов Михаил**<http://molokanov-school.ru>**Мрочковский Николай**<http://mrochkovskiy.ru>

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Непряхин Никита

<http://nepryakhin.ru>



Озоль Сергей

<http://intservis.ru>,

<http://peregovory20.ru>



Норка Дмитрий

<https://www.norca.ru>



*Парабеллум
Андрей*

<http://andreyparabellum.ru>

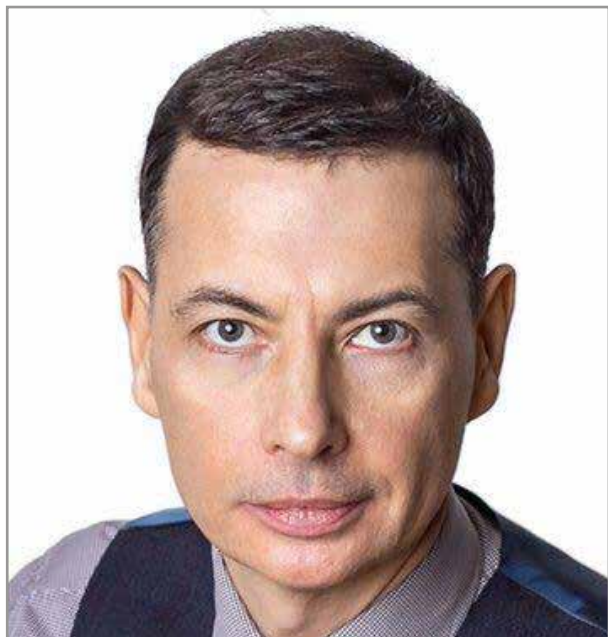
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Сёмин Дмитрий

<https://dmitriysemin.ru>

Юстус Генрих

<http://1ltc.ru>

Урванцев Алексей

<http://urvancev.info>

Якуба Владимир

<http://vladimiryakuba.ru>

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Назначения и увольнения директоров за август 2018

Совет директоров принял решение о назначении на должность генерального директора компании Интерлизинг Савинова Сергея с 28 августа 2018 года. Ранее он занимал должность Заместителя директора по финансам и развитию ГК Интерлизинг.
https://www.dp.ru/a/2018/08/30/Generalnim_direktorom_GK

Врио директора Российской государственной библиотеки (РГБ) имени Ленина Владимир Гнездилов в ближайшее время будет отправлен в отставку, сообщает РБК со ссылкой на источники. По словам одного из них, распоряжение об увольнении господина Гнездилова в ближайшее время подпишет премьер-министр Дмитрий Медведев.
<https://www.kommersant.ru/doc/3726227>

Гендиректор входящего в «Газпром-медиа» кинодистрибутора «Централ Партнершип» (ЦПШ) Павел Степанов займет должность замминистра культуры, где будет курировать отрасль кино, театры и цирки. ЦПШ вместо него возглавит Вадим Верещагин.
<https://www.kommersant.ru/doc/3708068>

Рекламная группа WPP объявила о назначении нового гендиректора: им стал 51-летний Марк Рид. Он также вошел в совет директоров компании, уточняется в сообщении.
<https://www.vedomosti.ru/business/news/2018/09/03/779712-krupneishei-reklamnoi-kompanii-mira>

Бывший министр транспорта Максим Соколов назначен гендиректором группы ЛСР, сообщила компания. На этом посту он сменил контролирующего акционера – девелопера Андрея Молчанова, который избран председателем совета директоров ЛСР.
<https://www.vedomosti.ru/realty/articles/2018/08/30/779409-maksim-sokolov-gruppu-lsr>

КЭРОЛАЙН
УИЛЛЬЯМС



МОЙ ПРОДУКТИВНЫЙ МОЗГ

КАК Я ПРОВЕРИЛА
НА СЕБЕ ЛУЧШИЕ
МЕТОДИКИ САМОРАЗВИТИЯ
И ЧТО ИЗ ЭТОГО ВЫШЛО



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 9 (218)

СЕНТЯБРЬ 2018

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Агентство «Роспечать» – 47489, 80995

Наталья Куприна

**Споры о возмещении морального вреда,
причинённого работнику. Часть 2.
Когда выигрывают работодатели**

Марина Михеева

**Моральный ущерб от моббинга
или несправедливого и незаконного увольнения:
анализ судов**

Ксения Грановская

**Возмещение ущерба здоровью по вине компании:
анализ споров в судах**

Анна Офицерова

**Анализ судебной практики по спорам, связанным
с профессиональными заболеваниями**

Дмитрий Мироков

**Споры о признании фрилансеров штатными
сотрудниками организаций**

Анастасия Жукова

Споры по увольнению удалённых работников

Дмитрий Ходыкин

**Ответственность директора по неуплате
налогов: что решат в судах сегодня**