

КАК СПАСТИ GE?

Главная тема:



**Дмитрий Руденко**  
«Абсолют Страхование»



**Анастасия Малахова**  
«Конекрейнс Демаг Рус» Центр



**Жанна Завьялова**  
бизнес-тренер



**Андрей Калашников**  
«Актуальные управленческие  
решения»



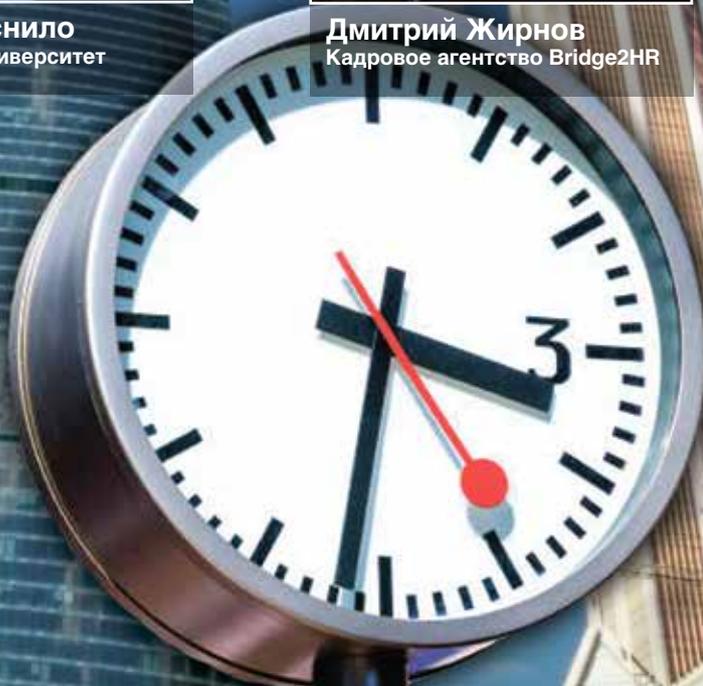
**Андрей Соснило**  
Финансовый университет



**Дмитрий Жирнов**  
Кадровое агентство Bridge2HR



**Алексей Стоянкин**  
МДД Групп



**Р**уководитель должен понимать, что из себя представляет коллектив

БАНК ОТКРЫТИЕ

**К**орпоративная культура и образ компании для клиентов – это разные вещи



Анна Бурова,  
MANPOWERGROUP  
RUSSIA & CIS

**GE** в растерянности



Исаак Мостов,  
ГК «РАМАКС»

**Э**то ключевой инструмент в управлении поведением людей в компании

Дмитрий Багинский,  
БИЗНЕС-ТРЕНЕР

**Ц**ель бизнеса должна стоять во главе при построении корпоративной культуры



Александр Улесов,  
БИЗНЕС-ТРЕНЕР

**HR** служба – это душа и сердце компании



Елизавета Гурьянова,  
НТВ-ПЛЮС

Партнёры



## **КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

### **Так можно ли спасти GE?**

**Такой вопрос  задал ряду экспертов и получил разные и тем интересные ответы.**

**Их суть в том, что менеджмент GE явно ошибся в оценке спроса на свои услуги и товары и теперь, конечно, им советуют “резать кости”...**

**р с. В следующем номере УП ценный опыт банка “Открытие” по превращению корпоративной культуры в практический инструмент управления компанией...**

*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 — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ» (Генеральный директор — Елена Чечикова)  
Главный бухгалтер — Наталья Фомичева  
Официальный аудитор — Аудит-Босс (Генеральный директор — Олег Буйденко)  
Юридическая поддержка — «Тарес»



стр. 35

**Л**идеров, в первую очередь, выбирает окружение и ситуация...

**Т**олько разногласия и возражения позволяют лицу, принимающему решение, иметь альтернативы...



Андрей Калашников,  
«АКТУАЛЬНЫЕ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ  
РЕШЕНИЯ»

стр. 47

**К**онсультанты, возможно, и давали верные рекомендации, но ситуация настолько закостеневшая...



Дмитрий Жирнов,  
КАДРОВОЕ АГЕНТСТВО  
BRIDGE2HR

стр. 51

**О**сновной совет - НЕ СЛУШАТЬ никаких советов...



Алексей Стоянкин,  
КОНСАЛТИНГОВАЯ  
КОМПАНИЯ МДД ГРУПП

стр. 42

**О**тсутствие новых инноваций сегодня — это не остановка в развитии, это уже отставание...



Андрей Соснило,  
ФИНАНСОВЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПРИ  
ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

**5**    **ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ**  
Работать надо на опережение  
Дмитрий Руденко, «Абсолют Страхование»

**11**    **КОМАНДА**  
«Вечно живой» – именно таким должен  
у вас быть командный дух  
Анастасия Малахова, «Конекрейнс Демаг Рус» Центр

**17**    **ЛИДЕРСТВО**  
Будь лидером, а не начальником  
Наталья Костылева, GfK

**21**    **Трибуна Эксперта**  
Деревья бывают разные...  
Жанна Завьялова, Кандидат психологических наук,  
Известный бизнес-тренер

**27**    **БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**  
Четвертая промышленная революция и бизнес: Как  
конкурировать и развиваться в эпоху сингулярности  
Тью Блуммарт, Стефан ван ден Брук  
при участии Эрика Колтофа

**35**    **КОММЕНТАРИИ**  
Стратегия «минирования будущего»  
(комментарии к Бренсону)  
Андрей Калашников, «Актуальные управленческие  
решения»

**42**    **ЕСТЬ МНЕНИЕ**  
Люди сопротивляются всегда изменениям  
Андрей Соснило, Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации

**47**    **ЕСТЬ МНЕНИЕ**  
Динозавры бизнеса все еще живы... но им непросто  
Дмитрий Жирнов, Кадровое агентство Bridge2HR

**51**    **ЕСТЬ МНЕНИЕ**  
Основной совет – НЕ СЛУШАТЬ никаких советов  
Алексей Стоянкин, МДД Групп

**53**    **ИССЛЕДОВАНИЯ**  
Про пенсионную реформу  
CONSORT Group

**55**    **РЕЙТИНГ ДЕЛОВЫХ КНИГ**  
Сергей Сергеев, Журналист УП

**59**    **КОЛОНКА ЭКСПЕРТА**  
Представляем вашему вниманию  
новую экспериментальную колонку  
Жанна Завьялова, Кандидат психологических наук,  
Известный бизнес-тренер

№ **38**  
(498)

Издаётся 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



Жанна  
Завьялова



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](http://www.top-personal.ru)

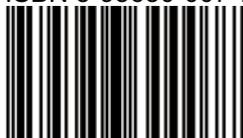
Подписано в печать 22.10.2018 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии  
с качеством предоставленного  
электронного оригинал-макета  
в АО «ИПК «Чувашия»  
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

Приглашаем авторов к сотрудничеству: [tp@top-personal.ru](mailto: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

# Работать надо на опережение

*Работать надо на опережение!*

*Вызовы времени требуют инновационных решений от страховых компаний.*

*Об этом в интервью с топ-менеджером Дмитрием Руденко.*

**UI** Эффективность управления может пониматься по-разному. Как вы ее понимаете?



Если результат деятельности компании удовлетворяет акционеров, это означает, что менеджер эффективно управляет организацией. Эффективность управления представляет собой экономическую категорию, которая демонстрирует вклад менеджера



**Дмитрий Руденко**

**«Абсолют Страхование»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



в совокупный результат деятельности организации.

**УП** Для вас страховой бизнес является консервативным видом бизнеса?

— Да. И соответственно, те смелости, которые сейчас страховщики проявляют, идя в digital, — это очень серьезный шаг для страхового рынка. Страхование — это достаточно консервативная отрасль, как банковская. И надзорный орган у нас общий — Центральный банк РФ.

**УП** А вы digital тоже вводите постепенно? Или перешли полностью?

— Вводим постепенно. Перейти полностью не так легко и требует довольно серьезных финансовых вложений на сегодняшний день. Сейчас мы утвердили у акционеров проект по созданию цифрового страховщика, который будет развиваться параллельно с классическим бизнесом.

**УП** Есть страховые компании, которые создаются именно для продажи. Как вы думаете, что там является эффективным?

— Ключевое для любого бизнеса — прибыль. Если можешь построить мас-

штабируемый прибыльный бизнес, то при необходимости его можно удачно продать. Но если бизнес приносит хороший доход, то появляется дилемма, нужно ли это делать.

**УП** Вы видите «Абсолют Страхование» как бренд для продажи?

— Нет. На сегодняшний день моя основная задача — развитие компании. Основные показатели эффективности — это прибыль, объем бизнеса и обязательная возможность его масштабирования, что невозможно без технологичных и выстроенных процессов внутри компании.

**УП** Такое понятие, как доверие потребителей, оно измеряемо? Как бы вы могли это измерить в своей компании?

— Над этим мы постоянно работаем. Я считаю, что для страховой компании доверие клиентов — это один из главных факторов успеха. Поэтому мы делаем все, чтобы его оправдать. Фактически в круглосуточном режиме сотрудники компании отвечают на запросы клиентов, обрабатывают негативные отзывы, жалобы и по всем страховым случаям оперативно дают обратную связь. Мы стремимся к тому, чтобы максимально быстро решать проблемы страхователей в любой точ-

ке мира и без дополнительных забот для них по оформлению документов. На основании полученной информации мы улучшаем сервис и бизнес-процессы — все это в компании находится под моим личным контролем.

Важный этап в бизнесе — доведение информации о компании до клиентов. Люди, перед тем как отдать страховщику деньги, смотрят отзывы в социальных сетях и профильных ресурсах. И фактически, немаловажную роль в принятии решения клиентом играет открытость страховщика и оперативность реагирования на «больные» точки для клиента.

настолько, чтобы можно было их в тезисной форме изложить условно в два абзаца.

И все это вместе работает на доверие.

**И** Какой фактор является определяющим при выборе компании сотрудником?

— Я уверен, что большинство сотрудников пришли в нашу компанию не только заработать деньги, а и потому, что им интересно у нас работать. По крайней мере, мы стараемся наби-

## НЕМАЛОВАЖНУЮ РОЛЬ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЯ КЛИЕНТОМ ИГРАЕТ ОТКРЫТОСТЬ СТРАХОВЩИКА И ОПЕРАТИВНОСТЬ РЕАГИРОВАНИЯ НА «БОЛЬНЫЕ» ТОЧКИ ДЛЯ КЛИЕНТА

Мы постоянно оптимизируем условия страховых правил и договоров компании, стараемся изложить их лаконично и однозначно, насколько это позволяют требования Центрального банка. Мы стараемся сделать так, чтобы они были максимально прозрачными и понятными клиентам, емкими

рвать именно таких людей на ключевые должности. Один из главных факторов успеха любого бизнеса — сильная команда. И если мы заинтересуем людей работой, перспективой личного роста, динамичным развитием компании на рынке, тогда результаты труда будут только лучше. Также мы уделя-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ем большое внимание мотивации наших сотрудников.

**УП** А если появляются лидеры, то вы их как-то выращиваете? Направляете вверх по карьерной лестнице?

— Да, у нас такая программа есть и работает в рамках всей Группы «Абсо-

**УП** Технологии управления страховых компаний давно известны, но появляются передовые. Как можно оценить их эффективность?

— Оценить новые технологии можно по их эффективности для бизнес-процесса, результативности. Если компания сегодня не уделяет достаточного внимания развитию инноваций и тех-

## ПОД ПОНЯТИЕМ «ЛИДЕР» ПОДРАЗУМЕВАЕТСЯ ЧЕЛОВЕК, ИГРАЮЩИЙ ДОМИНИРУЮЩУЮ РОЛЬ В СТРУКТУРЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ

лют». Мы фактически выращиваем для себя перспективные кадры. Выбираем из руководителей среднего звена и путем различных тренингов, семинаров, передачи опыта готовим кадровый резерв.

Также мы заботимся о досуге своих сотрудников: проводим корпоративные мероприятия, организуем обучение. А для внутрикорпоративных коммуникаций у нас создан замечательный портал.

нологии, то через 10 лет она может потерять свои позиции или вообще уйти с рынка. Это касается любой отрасли. Нужно смело смотреть в будущее. Мы стараемся быть передовой компанией в этом отношении.

**УП** Если взять, например, самые навороченные супертехнологии, но без харизмы и энергии лидера?

— Уверен, что ничего не будет. Поэтому лидер должен быть харизматичным. Его задача — сплотить коллек-

тив вокруг единой цели и привести к успешному результату. Топ-менеджер должен максимально эффективно организовать работу самых разных людей: по психотипу, по подготовленности и т.д. Сотрудникам необходимо создать комфортные условия работы и благоприятный психологический климат, они должны быть сплочены общей целью и идти за лидером.

**И** А лидер без команды — это Дон Кихот?

— Я считаю, что это вообще невозможно. Он тогда не состоится как лидер.

Под понятием «лидер» подразумевается человек, играющий доминирующую роль в структуре межличност-

— Собрать команду часто оказывается самой сложной задачей, особенно в отрасли страхования. Поэтому нужно заниматься и поиском сотрудников, и «выращиванием» кадров. Но чтобы «выращивать» сотрудников внутри, нужна система непрерывного роста. И сами компании должны расти в соответствии с качеством своих будущих кадров.

**И** К вам на собеседование пришел человек. Вы можете как-то определить, есть в нем лидерские качества или нет?

— Уверен, что смогу. Я много в своей жизни провел собеседований и многих людей подбирал на топовые позиции.

## ДОН КИХОТ — ЭТО НЕ ЛИДЕР

ных отношений. У лидера всегда есть соратники, он может убеждать людей идти за собой.

Дон Кихот — это не лидер.

**И** Насколько сложно собрать команду топовых специалистов? Проще найти таких или «вырастить» самому?

**И** Что мотивирует ваших топ-менеджеров работать именно в «Абсолют Страхование»?

— Мне хотелось бы верить, что людей мотивирует интересная работа, понимание перспектив развития страхового бизнеса, желание принести пользу компании и, конечно, достойная заработная плата.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**У** Эксперты уверены, что мотивация является индивидуальной чертой. То есть у каждого своя мотивация. Вы так считаете?

— Персонал организации — самый сложный ресурс, которым приходится управлять топ-менеджеру для достижения поставленной цели. В одной компании работают разные люди с разным функционалом, и поэтому применять единый подход к мотивации невозможно. И самое простое — разделить мотивацию по функционалу.

Очень важно подбирать коллектив единомышленников. Продуктивность любой деятельности, в том числе и бизнеса, во многом зависит от сплоченности трудового коллектива.

**У** Вы вырастили нового генерального директора. Что бы вы ему посоветовали сделать в первый месяц и что за первый год работы?

— В первый месяц такому сотруднику необходимо проанализировать, что есть хорошего в компании и что требует изменения. Дальше ему необходимо подготовить план модернизации компании с учетом нового видения на ближайший год. Вообще, я приверженец планирования, тем более что в нашей отрасли многое можно просчитать и спрогнозировать.

Когда мы отвечаем на уже существующие запросы и вызовы, мы все время опаздываем, но становимся эффективными тогда, когда начинаем думать и работать на опережение.

Стив Джобс говорил: «Иновация отличает лидера от догоняющего». И лидер, в первую очередь, это руководитель, который управляет изменениями.

Он не боится ответственности и готов отвечать за людей, которые ему доверились, его интересы гораздо обширнее, чем свои собственные.

**Лидер должен ТРЕЗВО ОЦЕНИВАТЬ СИТУАЦИЮ, НО ПРИ ЭТОМ НЕ БОЯТЬСЯ РИСКОВАТЬ.**

Верьте в себя, никогда не сдавайтесь, много трудитесь — и для вас не будет ничего невозможного!

\*Дмитрий Руденко,  
Генеральный директор  
ООО «Абсолют Страхование»

Журнал



2018 г.

# "Вечно живой" – именно таким должен у вас быть командный дух

*От стартапа до большой компании – не растеряйте дух команды, не погубите его бюрократией...*



**Анастасия  
Малахова**

**«Конекрейнс Демаг Рус»  
Центр**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП Командный дух** многолики или это совсем понятное определение из спорта?

**М**ожно встретить много значений, что такое КД, и могу предположить, что, если спросите у разных людей, все ответят вам по-разному, потому что каждый понимает по-своему.

Но думаю, что основа — это то, что КД — это такое состояние в коллективе, которое воодушевляет, вдохновляет,

**УП Когда без КД** нереально осуществить бизнес-проект?

— КД необходим всегда, и без него очень сложно добиться успеха в бизнесе и осуществить любой бизнес-проект. Если команда заинтересована в получении результата, замотивирована, у них есть желание улучшать себя, повышать свой уровень знаний и квалификацию, развиваться, улучшать свою работу, быть всегда на высоте, то в таком случае можно говорить, что КД есть. В случае его отсутствия бизнес не будет преуспевать, к тому же есть риски, что он может и развалиться.

**ГЛАВНАЯ ЗАДАЧА РУКОВОДИТЕЛЯ — СОЗДАНИЕ ВНУТРИ КОЛЛЕКТИВА ТАКОГО СОСТОЯНИЯ, ЧТОБЫ В ЭТИХ УСЛОВИЯХ ВСЕ КОМАНДЫ ЗАХОТЕЛИ БЫ И СМОГЛИ БЫ РАБОТАТЬ МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНО И С БОЛЬШИМ ЭНТУЗИАЗМОМ**

ет, повышает шансы на успех, когда все едины и работают максимально эффективно благодаря окружающей среде внутри коллектива.

**УП Можно ли** создать КД по приказу босса?

— Думаю, что нет. Создание и внедрение КД должно идти непосред-

ственно от самого лидера. Именно он может и должен внедрять в коллективе этот самый КД.

Более того, он должен заниматься этим на постоянной основе. «Разовые действия» тут не помогут — они будут пустой тратой времени, сил и средств.

Главная задача руководителя — создание внутри коллектива такого состояния, чтобы в этих условиях все команды захотели бы и смогли бы работать максимально эффективно и с большим энтузиазмом.

И руководители это, несомненно, должны понимать. Личностные качества людей не всегда совпадают.

Набор на работу совсем уж разных людей, с различающимися качествами, приведет к тому, что в компании будут формироваться отдельные «клубы», что в дальнейшем может свести на нет КД.

Обратите внимание при приеме на работу на схожесть положительных критериев будущих работников, которые будут понимать ценность командной работы.

## **НАБОР НА РАБОТУ СОВСЕМ УЖ РАЗНЫХ ЛЮДЕЙ, С РАЗЛИЧАЮЩИМИСЯ КАЧЕСТВАМИ, ПРИВЕДЕТ К ТОМУ, ЧТО В КОМПАНИИ БУДУТ ФОРМИРОВАТЬСЯ ОТДЕЛЬНЫЕ «КЛУБЫ»**

**П** Что может свести на нет работу по созданию КД в компании?

— Давайте отталкиваться от того, что каждый работник — это индивидуальность.

Тотальный контроль и авторитарный подход руководства со стилем управления «Руководитель всегда прав» также может помешать.

Работа на результат — полагаю, что в этом должен быть успех.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Оценка проделанной работы по ее результатам намного эффективней, нежели чем стоять и контролировать. Тем более это вызывает стресс у работников.

### **УП** Можно ли разбить на этапы процесс?

— Тут не просто можно, а нужно разбивать на этапы. Потому что процесс создания, а потом и поддержания КД, нелегкий и долгий. Это потребует немалых средств, как материальных, так и нематериальных, но это того стоит.

ботники, которые будут не согласны с нововведениями. Нет смысла «ломать» людей, необходимо подойти к вопросу профессионально: заинтересовать людей, замотивировать своими идеями.

Помните, что любые перемены воспринимаются с определенным опасением, и формирование КД также может внести дисбаланс. И могут найтись те, кто будет вообще против идеи КД.

Хотите, чтобы ваши сотрудники что-то делали, — сделайте так, чтобы они сами захотели это сделать. Заложите этот принцип при внедрении КД.

## **НЕОБХОДИМО СОЗДАТЬ ОБРАЗ БУДУЩЕГО КОМПАНИИ**

Необходимо создать образ будущего компании, и это должно исходить от самого руководителя. Самое главное, что этот образ должен мотивировать работников.

Необходимо продумать цели компании, пути достижения этих целей, принципы работы, миссию.

Будьте морально готовым к тому, что будут встречаться на пути препятствия, и самое основное — это ра-

А для этого нужно очень профессионально подойти к вопросу «продажи» идеи изменений. Чтобы они ее «купили» и поняли, какие выгоды от этого лично они будут получать.

Создание командного духа — это очень сложный, четко продуманный процесс, поделенный на этапы, требующий определенных знаний, сил и времени.

## **У** Слухи, обиды... Что может еще разъедать КД?

— Бюрократия в компании, отказ от премий и бонусов, «выгоревшие» работники, скрытность, недоговаривание и нечестность со стороны руководства компании, отсутствие поощрения — и речь не только о материальном, но и о том, чтобы просто публично объявить работнику благодарность и отметить его успехи. Почему-то руководители часто забывают об этом, ничего не стоящем с точки зрения материальных вложений мотивирующем факторе, а он многое значит.

## **У** Как лучше расстаться с теми, кто явно мешает созданию КД?

— Конечно, такой статьи нет в Трудовом кодексе.

Одна из самых больших проблем — это утрата мотивации и интереса к работе, выгоревшие работники. Именно они разлагают КД и вносят негатив в команду, оказывают негативное влияние на коллег.

Для начала считаю, что нужно просто поговорить с работниками. Спросить, что им не хватает, что бы они хотели изменить. Возможно, предложить им принять участие в создании КД, поделиться своими идеями.

## **У** Обучение, корпоративы: как их проводить и ради командного духа?

— На самом деле эти мероприятия изначально часть корпоративной культуры, влияющие на КД.

Когда речь идет о корпоративе, не стоит думать о нем, как о каком-то глобальном мероприятии, на организацию которого требуется много затрат. Это может быть и выезд на природу, поход в театр или экскурсия, чаепитие, поедание чего-нибудь вкусного по любому поводу, не обязательно дни рождения. Придумывайте новые традиции в компании, которые дадут вам возможность больше сплотить коллектив.

Обучение можно также использовать как поощрение за определенные результаты. Это могут быть не только дорогостоящие мероприятия. Но и помимо существует много тематических мастер-классов, воркшопов, конференций, на которых можно отпускать работников в рабочее время.

## **У** Ваш опыт работы содержит интересные кейсы по теме?

— Очень многое исходит от руководителя. Выше я обозначила момент, что тотальный контроль сведет на нет работу над КД. Нужен подход более лояльный, демократичный.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Пример нашей компании — именно такой подход, предоставление допустимой свободы работникам в их действиях, демократичный стиль управления. Подход нашего руководителя был «работа на результат».

Также его боевой дух, который реально заряжал всю команду и действительно поднимал уровень КД без каких-либо дополнительных навязываний. За ним шли, поэтому основа КД зарождалась уже на этапе его подхода к управлению команды. Тут не было теории, была реальная практика: что он говорил, делал, как вел себя по отношению к работникам. Компания успела пережить многие критические моменты, когда можно было бы принять решение покинуть компанию, но команда осталась, никто не уходил, потому что оставался именно этот руководитель и КД внутри команды.

**УП** Что могло бы быть с компанией без постоянного поддержания КД?

— Компанию бы покинули лучшие сотрудники.

**УП** Ваши советы коллегам о том, как сделать КД в компании вечно живым?

— Нужно больше общаться, прощупывать людей с точки зрения их ком-

фортного пребывания на работе. Все-таки на работе мы проводим большую часть своей жизни.

Именно от того ощущения, которое работник испытывает на работе, можно судить о его настрое, возможном энтузиазме, желании, мотивации. А это и есть основа КД.

Будьте внимательны к коллегам, иногда мы не замечаем мелочей, фокусируясь на более глобальных проблемах. А, возможно, есть тот, кому нужен новый монитор, потому что этот уже старый и плохо работает. Окажите ему поддержку. По мелочам мы соберем пазл, который и будет дополнением к внедрению или продвижению КД, чтобы он был вечно живым.

\*Анастасия Малахова,  
Директор по персоналу Филиала АО  
«Конекрейнс Демаг Рус» Центр

Журнал



2018 г.

# Будь лидером, а не начальником

*Лидерство необходимо  
людям как воздух и солнце  
растениям.*

*Наталья  
Костылева*

GfK

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



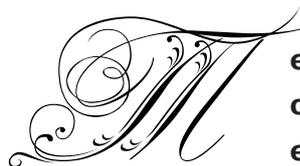
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Тема лидерства последнее время является одной из самых популярных и актуальных. Это не просто дань моде, этому есть объяснение. За последние десятилетия скорость развития и внедрения технологий только нарастала. Как следствие, в мире сформировался тренд

этому в нашу эпоху перемен и тренда на ускорение без грамотных лидеров компания не способна сохранять конкурирующие позиции.

В США проводилось большое количество исследований на тему, какими же качествами должен обладать лидер. В результате опросов назывались более 100 индикаторов. Но есть 4 характеристики, которые упоминают все и которые считаются обязательными элементами проявления лидерских качеств.

## УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ — ЗАДАЧА НЕ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

на внедрение изменений во всех сферах и областях деятельности. Изменения эти затрагивают не только рынок технологий, они коснулись всех индустрий. Практически в любой области деятельности требуются люди, способные внедрять эти изменения.

Управление изменениями — задача не для менеджеров. Основная миссия менеджера — минимизация рисков и поддержание работы существующей структуры. А вот создание новых систем, процессов и подходов — это уже задача лидера. Именно по-

**1. Профессионализм.** Нужно быть специалистом в своей области, знать предмет своей работы. Всем понятно, что сложно уважать начальника, который не разбирается в предмете деятельности и принимает непрофессиональные решения.

**2. Энергия и позитивное отношение.** Тема позитивного отношения к работе становится все более популярной. Даже некоторые крупные и успешные технологичные компании в последнее время говорят о том, что они скорее готовы обучать позитив-

ных и вовлеченных сотрудников, чем брать на работу готовых профессио-

неровать сотрудников в достижении цели.

## **СЛОЖНО УВАЖАТЬ НАЧАЛЬНИКА, КОТОРЫЙ НЕ РАЗБИРАЕТСЯ В ПРЕДМЕТЕ**

налов, разрушающих своим негативным влиянием всю атмосферу.

**3. Понимание видения.** Лидер должен понимать, что он делает, куда движется его команда, и уметь четко транслировать это видение. Люди

**4. Честность.** Доверие является основой отношений как в личной жизни, так и в работе. Без доверия невозможно сформировать команду, а без команды невозможно достичь высоких результатов.

## **ОНИ СКОРЕЕ ГОТОВЫ ОБУЧАТЬ ПОЗИТИВНЫХ И ВОВЛЕЧЕННЫХ СОТРУДНИКОВ, ЧЕМ БРАТЬ НА РАБОТУ ГОТОВЫХ ПРОФЕССИОНАЛОВ, РАЗРУШАЮЩИХ СВОИМ НЕГАТИВНЫМ ВЛИЯНИЕМ ВСЮ АТМОСФЕРУ**

скорее выберут амбициозные и на первый взгляд нереализуемые задачи, чем согласятся делать что-то понятное непонятно для чего. Задача лидера состоит в том, чтобы заинте-

Очень важно создать вовлеченную команду. Безусловно, насколько команда будет хороша и вовлечена, зависит не только от менеджера, но и от каждого участника группы. Но

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



роль менеджера в ней решающая. Люди могут не запомнить, что им

ственный вопрос: «Есть ли у него последователи?» Если есть те, кто готов

## КОМПАНИЯ НИЧЕГО НЕ ДОСТИГНЕТ, ЕСЛИ ДУМАТЬ БУДЕТ ТОЛЬКО РУКОВОДСТВО

сказал менеджер, что он сделал, но они обязательно запомнят то, как они себя ощущали при совместной работе. Чтобы создать сильную команду, очень важно вдохновлять других на раскрытие их потенциала, создавать динамичную среду для роста людей, находить время на менторство, помогать в сложных ситуациях. Нельзя все контролировать, нельзя сдерживать потенциал команды, обвиняя других в ошибках и таким образом создавая культуру страха быть «наказанным». Компания ничего не достигнет, если думать будет только руководство.

Проще всего определить, является ли менеджер лидером или нет, можно, ответив всего лишь на один един-

работать дополнительные часы, выполнять дополнительные задачи, поддерживать его во всех начинаниях, то можно утверждать, что мы говорим о лидере.

\*Наталия Костылева,  
Руководитель отдела персонала и коммуникаций GfK

вопросы Гончаров А.  
беседовала Верещагина А.

Журнал



2018 г.

Эксклюзивное интервью для

# Деревья бывают разные...

*Компания настолько  
будет развиваться и  
расширяться, на сколько  
хватит мощности у ее  
основателя*



**Жанна Завьялова**

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

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## ❖ Почему деревья не растут до неба?

амо сознание и сама личность организатора бизнеса и тип его мышления влияют на рост бизнеса. Если человек обладает стратегическим мышлением, тогда он может создать бизнес. Далеко не все люди могут это сделать, потому что есть те, кто не сможет создать в своей голове системный бизнес, не сможет понимать, как все должно выглядеть, взять, например, архитекторов — архитектор, прежде чем построить дом, должен нарисовать его на бумаге, и этому учат, для этого есть специальное образование, знания, ведь без них че-

ния настолько будет развиваться и расширяться, насколько хватит мощности у ее основателя. В целом определяющими могут быть три показателя: личностная зрелость, уровень осознанности и системность мышления.

❖ **Может ли лидер изменить себя, чтобы создать такого монстра, как Google?**

— В гуманистической психологии есть такое понятие, как потенциал любого человека безграничен. Известный психотерапевт Карл Роджер говорил: «Следуй за клиентом, доверяй ему, и он сам исцелится». В этом плане теоретически у каждого есть потенциал безграничного роста. Од-

# КОМПАНИЯ НАСТОЛЬКО БУДЕТ РАЗВИВАТЬСЯ И РАСШИРЯТЬСЯ, НА СКОЛЬКО ХВАТИТ МОЩНОСТИ У ЕЕ ОСНОВАТЕЛЯ

ловек может построить примитивное жилище, например, шалашик. Точно так же применимо к бизнесу. Помимо знаний и умений, конечно, важную роль играют способности, поэтому «деревья не растут до неба». Компа-

нако практически ограничения есть, они могут быть связаны с судьбой, или иногда человек не хочет идти в зону дискомфорта. У человека может не быть сильных амбиций и мотивации, способных привести его к без-

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

граничному росту, и поэтому многие компании тоже не развиваются, а останавливаются на тех же границах, что и их владельцы. У каждого человека есть свои стоп-сигналы, и компания тоже останавливается и не развивается.

**П** А специалисты тоже могут не догадываться, что их рост чем-то ограничен?

— Если специалисту в компании тесно, то он сразу начинает чувствовать, что он больше развиваться в компании не может, и тогда он уходит. Поэтому если посмотреть, ка-

все равно рано или поздно вылазят и становятся ограничителями, каких быть в успешной компании не должно. Откуда возникли эти скелеты? Это чьи-то неправильные управленческие решения.

**П** Японский миллиардер с 7 классами образования покрыл весь мир своим парфюмом. Какие качества в лидере открывают ему такой шанс роста?

— Вся система образования устарела, жизнь пошла дальше, и наличие какого-то образования не определяет успех. Бывают люди-самородки с сильным системным мышлением,

## ЕСЛИ ПОСМОТРЕТЬ КАКИЕ ЛЮДИ УВОЛЬНЯЮТСЯ ИЗ КОМПАНИИ, ТО МОЖНО УВИДЕТЬ ЕЕ ОГРАНИЧЕНИЯ

кие люди увольняются из компании, то можно увидеть ее ограничения. Нельзя терять хороших людей, надо просто заниматься делегированием и поручать им зону их ответственности. Должна быть четкая картина: что есть мой бизнес, куда он развивается, каким он будет через 5 лет, какой он сейчас и на что он опирается. Не должно быть скелетов в шкафу и перекосов, ведь если они есть, то

сильной интуицией, они чувствуют, куда им нужно двигаться. Еще важно умение слушать сигнал изнутри. Иногда нам тело подсказывает, куда нам нужно двигаться, а куда нет, какое решение хорошее, а какое плохое. Наше образование дает нам фундамент, но при этом та среда, в которой мы работаем, те люди, которые рядом с нами, их мысли и знания расширяют наши способности. Еще одним важ-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ным качеством является умение воплотить свои планы в жизнь, внедрять их и сразу же разделить обязанности

в 10 минут. Еще немалую роль играет и мотивация подчиненного. Обязательно смотреть реакции, насколько

## БЫВАЮТ ЛЮДИ САМОРОДКИ С СИЛЬНЫМ СИСТЕМНЫМ МЫШЛЕНИЕМ, СИЛЬНОЙ ИНТУИЦИЕЙ

на команду. Это все важно, если хочешь достичь успеха.

**УП** Тайм-менеджмент: дайте советы руководителям о том, как не дать себя втянуть в путину и бесконечные беседы с сотрудниками.

— Прежде всего нужно определить, сколько есть времени на беседу, и четко ставить цели, чего с помощью беседы нужно достичь. Есть такой

подчиненный заинтересован в беседе и насколько он нас понимает, использовать принцип обратной связи. Через фидбек руководитель понимает: его сигнал дошел до подчиненного или нет.

**УП** А суперспециалисты как иначе управляют своим временем?

— У Котлера в маркетинге есть понятие в нужное время в нужном ме-

## БЕСЕДУ, КОТОРУЮ ОБСУЖДАЮТ ЧАС, МОЖНО УЛОЖИТЬ И В 10 МИНУТ

закон Паркинсона: сколько времени дашь на решение задачи, столько она и «съест». Поэтому ту беседу, которую обсуждают час, можно уложить и

сте появиться. Иногда бывает что-то делать рано, а иногда бывает уже поздно. Поэтому суперспециалистам должно быть присуще чувство сво-

евременности. Например, самолет, если ты опоздаешь на самолет, то он улетит без тебя, а вот в гости можно иногда опоздать, ничего страшного не произойдет. Поэтому умение время сжимать и растягивать внутри себя позволяет оперативно укладываться и успевать везде.

**VI Переговоры: как их ведут те, кто создает великие компании?**

— Есть тренинги, такие распространенные по жестким переговорам, по силовому давлению, по манипуляциям, я думаю, что это все чушь, прошлый век, когда мы пытались силой что-то отжать и были войны Первая мировая, Вторая мировая. В современном мире, когда мы живем в информационном обществе, когда мы

честность, открытость, искренность. Важно перед переговорами четко проговорить цель: для чего я туда иду, что я хочу, какой жду минимальный, максимальный результат. Но есть еще и чудо — за пределами максимального результата и умение создавать чудо на переговорах — это и есть синтез, то, что рождается в результате обмена информацией.

**VI Какими друзьями окружать себя, если вы хотите растить бизнес нон-стоп?**

— Либо теми, которые нас любят и поддерживают — достаточно человеческая сфера, с душой, с ними мы можем отдохнуть, можем быть сами собой, с ними есть возможность переключиться. А еще это могут быть

## **ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ — ЭТО ЧЕСТНОСТЬ, ОТКРЫТОСТЬ, ИСКРЕННОСТЬ**

делимся информацией, мы себя не обедняем. Эта же информация остается внутри нас, а если мы будем обмениваться информацией друг с другом, то можем создать нечто третье. Поэтому ведение переговоров — это

друзья, у которых схожие интересы, которые тоже бизнесмены, которым присуще системное мышление, искренность и мудрая личностная зрелость, и у людей должен быть высокий уровень осознанности. Когда мы

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



пребываем в таком коллективе, где у людей высокий уровень осознанности, то и у нас он поднимается.

### **У** Какие тренинги нужны людям, чтобы расти и расти?

— Тренинги осознанности, по работе с сознанием, с мышлением, тренинги внутреннего мира, а еще у людей есть психологические травмы. Если брать российское общество, то у нас есть в целом пробелы по работе с психологической душевной болью. А мы же люди чувствительные, и душа у нас болит. А что с этим делать, мы не знаем, в культуре у нас этого нет, в школе нас этому не учат. Поэтому нам нужны тренинги по работе с мышлением. Даже школьная программа почему устарела? Там учат предметам — математике, физике, химии, а нужно учить стилям мышления — финансовому, предпринимательскому. И если этого нет в системе образования, то это должны восполнить тренинги.

### **У** Как растить преемников?

— Самое первое при приеме на работу — стоит найти потенциал человека, брать людей, которые могли бы раскрыть свой потенциал. И есть ошибка, такая личностная защита, когда человек иной, он мыслит по-другому, не похож на нас, мы его от-

рицаем, мы склонны принимать его, как нечто неправильное, далекое от нас. Однако, как раз такие непредсказуемые ребята и есть наши будущие преемники. И если пытаться раскрыть человека искренне, запрашивать у него обратную связь, давать ее ему, то тогда человек сам будет раскрываться по-другому. Преемники хорошо растут из стартапа, ведь если человек может привести идею и довести ее до результата, то он уже целостно и системно может решать вопросы. Особенно важно следить за мотивацией человека, ведь если он уже умеет решать вопросы, то уйти и открыть свое собственное дело для него не составит труда.

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

Журнал



2018 г.



Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)

Тью Блуммарт,  
Стефан ван ден  
Брук  
при участии Эрика  
Колтофа

# Четвертая промышленная революция и бизнес: Как конкурировать и развиваться в эпоху сингулярности



## 3. КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА УСКОРЯЮЩЕГОСЯ РАЗВИТИЯ

*Сингулярность стимулируют множество факторов: технологические возможности для анализа больших массивов данных, рост вычислительных мощностей и скорости обработки информации, совершенствование искусственного интеллекта и интеграции реального и виртуального миров, когда люди и устройства выступают в качестве равных сто-*



*рон общения (Интернет вещей). В какой бы отрасли вы ни работали, один из перечисленных факторов или их комбинация затронет и ваш бизнес. В этой главе описываются последние новации в перечисленных выше областях. Менеджменту необходимо учитывать риск и рассматривать возможности, которые это ускоряющееся развитие открывает для компаний.*

Во всех областях науки и технологий наблюдается ускорение развития и, как следствие, рост числа открытий<sup>1</sup>. Органические светодиоды (OLED) сделали возможным появление сверхтонких гибких экранов, которые со временем превратят наши домашние обои в компьютерные мониторы, подключенные к интернету. Крошечные датчики в наших ваннах или одежде будут следить за малейшими неожиданными изменениями температуры тела, потоотделения, сердцебиения и дыхания. Нас будут предупреждать о потенциальных болезнях и недугах задолго до появления первых физических симптомов. Подобно виртуальному врачу, компьютер, имеющий

<sup>1</sup> Попробуйте следить за бесконечным потоком новостей из мира науки и технологий на платформах вроде [sciencedaily.com](http://sciencedaily.com), [sciencenews.org](http://sciencenews.org) или [nature.com](http://nature.com). Или, чтобы получить математическое описание экспоненциального роста, обратитесь, например, к работе Schmidhuber (2012).

доступ к нашему ДНК-профилю и истории болезни, будет отвечать на большинство вопросов в режиме онлайн. Само собой, это будет устный разговор — на любом языке по нашему выбору. Он же будет ставить диагноз и прописывать лучшую из известных на текущий момент схем лечения или самое эффективное из доступных лекарств. При этом компьютер будет учитывать наличие вирусов во всех местах, которые вы недавно посетили, личные предпочтения, ограничения, заданные вашей страховкой. Необходимые медикаменты будут заказываться автоматически, производиться по персональной рецептуре, с использованием технологий 3D-печати, упаковываться роботом и доставляться до двери с помощью дрона или беспилотного автомобиля. Выставление счетов и взаимодействие со страховой компанией будет происходить без человеческого вмешательства. За правильным приемом прописанных лекарств будет следить умная, «подключенная к сети» упаковка. Необходимые для описанного выше сценария технологии уже по большей части доступны или станут доступными

**Новые технологии открывают перед миром новые перспективы, новые возможности, но при этом сулят новые испытания и новые риски.**

в ближайшем будущем. Они открывают перед миром новые перспективы, новые возможности, но при этом сулят новые испытания и новые риски.

Тем временем сотни тысяч ученых, инженеров, специалистов в университетах, исследовательских центрах, коммерческих компаниях по всему миру ежедневно работают на передовой науки и технологий. Они все шире раздвигают границы наших знаний и способностей в перспективных отраслях, таких как термоядерный синтез, нанотехнологии, нейро науки, искусственный интеллект, полимеры с памятью формы, сверхпроводники, робототехника, квантовая механика, киборги (кибернетические организмы) и т.д. Современные ИКТ-системы обеспечивают глобальный обмен знаниями в реальном времени, более плавную интеграцию различных научных сфер, более быстрое внедрение новых технологий коммерческими и некоммерческими организациями. В грядущее десятилетие технологии кардинально и необратимо изменят наш мир.

Хотя практическое применение термоядерного синтеза, то есть бесконечного источника энергии Вселенной, по-прежнему кажется делом далекого будущего, в этом направлении уже предпринимаются важные шаги (например, Энергетическая инициатива MIT, американский научный комплекс National Ignition Facility и масштабный европейский проект ITER<sup>2</sup>). Придайте этому про-

цессу некоторое «ускорение» — и энергия термоядерного синтеза, возможно, станет доступна уже через три десятилетия. Эта та самая энергия, которая генерируется в звездах, освещающих ночной небосклон, и она может стать для нас бесконечным и экологически чистым источником. Серьезный прогресс достигнут и в области сверхпроводящих материалов: например, ученые в Институте Макса Планка в Германии, Национальном институте материаловедения в Японии и Делфтском техническом университете в Нидерландах активно работают над решением проблемы высокотемпературной проводимости. Сверхпроводники — это материалы, которые способны передавать энергию на любые расстояния практически без электрического сопротивления, а следовательно, без потерь, что позволит, к примеру, получать энергию от солнечных батарей в пустыне Сахара. Кроме этого, сверхпроводящие материалы можно использовать в автомоби-

**В грядущее десятилетие технологии кардинально и необратимо изменят наш мир.**

---

риментальном термоядерном реакторе, который строится во Франции. Это не европейский проект, поскольку его участниками, помимо стран ЕС и России, являются также Китай, Япония, Индия, Южная Корея, Казахстан и США. — Прим. науч. ред.

2 Речь идет о Международном экспе-



лестроении, на внешних стенах зданий, чтобы переносить в жилище энергию, поступающую от Солнца и Луны.

В 1911 году голландский ученый Хейке Камерлинг-Оннес открыл явление сверхпроводимости ртути — она теряла электросопротивляемость при температуре  $-269\text{ }^{\circ}\text{C}$ . Экстремально низкая температура была не слишком практичной для широкого применения, и ученые начали искать более «высокотемпературные» сверхпроводники. В 2015 году максимальная температура сверхпроводимости дошла до  $-70\text{ }^{\circ}\text{C}$ . Это, конечно, пока еще не комнатная температура ( $25\text{ }^{\circ}\text{C}$ ), однако не забывайте, что на преодоление критического барьера в  $-200\text{ }^{\circ}\text{C}$  (температуры кипения жидкого азота) ушло 75 лет, с 1911 по 1986 год, а в последние три десятилетия прогресс составил  $130\text{ }^{\circ}\text{C}$ . Это явно свидетельствует об ускорении научного развития. Сверхпроводники, работающие при комнатной температуре, будут использоваться для создания мощных магнитных полей (например, чтобы обеспечивать работу ручных МРТ-сканеров, движение сверхскоростных поездов на магнитной подушке, при создании компактных термоядерных реакторов). Перспективные новые материалы, например графен, разрабатываются именно с учетом их сверхпроводящих свойств. В грядущие годы они еще выше поднимут температурный барьер. Роботы станут более подвижными, более автономными и найдут более широкое применение — достаточно обратить вни-

мание на прошедший в 2015 году конкурс робототехники DARPA. Само собой, нынешние роботы пока не обладают подвижностью, ловкостью и устойчивостью человека, однако, сравнивая новейшие образцы с более ранними моделями, виден гигантский прогресс.

Движения роботов явно становятся более плавными, быстрыми, гораз-

**Движения роботов явно становятся более плавными, быстрыми, гораздо более автономными, чем раньше, а сами роботы постепенно обретают способность к самообучению.**

до более автономными, чем раньше, а сами роботы постепенно обретают способность к самообучению. Через 10 лет на полях сражений появятся первые полуавтономные роботы-«солдаты», способные выполнять некоторые боевые задачи без непосредственного участия телеоператора (для DARPA — инновационного центра Вооруженных сил США — робототехника является ключевой областью исследований). А впоследствии с полей сражений «умные» роботы придут и в нашу повседневную жизнь. Само собой, «примитивные роботы» уже используются, к примеру, в здравоохранении (ZORA), магазинах (продавец-консультант в магазине стройматериалов Lowe's), службами охраны (в кампусе

Microsoft), на Марсе (только взгляните на потрясающие снимки, сделанные марсоходом Curiosity), в беспилотных автомобилях. Однако в будущем роботы возьмут на себя множество «время-затратных», скучных, грязных и опасных дел, постепенно «нащупают» свое место в нашей социальной среде и начнут работать автономно. Они приобретут «спо-

**В будущем роботы возьмут на себя множество «времязатратных», скучных, грязных и опасных дел, постепенно «нащупают» свое место в нашей социальной среде и начнут работать автономно.**

собность к обучению»<sup>3</sup>. Роботы станут выполнять задания и решать проблемы не только исходя из собственного опыта,

3 Было предсказано, что однажды компьютер победит чело века в сложной настольной игре го, однако никто, включая большинство компьютерных экспертов, не ожидал, что разработанная Google программа AlphaGo добьется этого уже в 2016 году. В марте 2016-го AlphaGo (комбинация искусственного интеллекта и вычислительной мощности) победила чемпиона мира Ли Седоля со счетом 4:1. Эксперты в сфере искусственного интеллекта полагали, что на это потребуется еще 10 лет. Перед вами еще один пример того, насколько мы недооцениваем экспоненциальный рост в сфере искусственного интеллекта. В январе 2016 года статья о неожиданной победе AlphaGo над чемпионом Европы Фань Хуэем была опубликована даже в журнале Nature (Gibney, 2016).

но и обмениваясь информацией с другими «подключенными» роботами.

Когда мобильным телефоном обладает один человек — это нелепость, но два человека с мобильными телефонами уже могут созвониться. По мере увеличения количества связей мобильное взаимодействие становится все более содержательным и ценным. Несомненно, то же самое произойдет и с роботами в процессе их развития.

Чем больше задач сможет выполнять разрабатываемый робот, тем в большее количество домохозяйств он попадет, тем шире станет сеть подключенных роботов, а следовательно, и выше их ценность. Это привлечет к ним еще большее внимание, большее финансирование, большее число исследователей и больший коммерческий интерес. В результате роботы получат более широкое применение. Именно это Курцвейл называет «законом ускорения отдачи»<sup>4</sup>, который описывает как ускорение технологического развития в целом, так и ускорение внедрения технических новинок.

21 октября 2015 года в журнале Nature была опубликована прорывная статья профессора Хансона и его команды из Делфтского технического университета в Нидерландах. В ней исследователи привели доказательства того, что два электрона полностью коррелируются, то есть перемены в состоянии одного из них мгновенно отражаются

4 Kurzweil (2006).



**Рис. 3.1. Текущие аспекты прорывного развития**

на втором, независимо от расстояния между ними. Эта статья доказала возможность существования невидимой и

непосредственной связи между двумя запутанными электронами, предсказанную за 80 лет до этого квантовой механикой и которую Эйнштейн в свое время назвал «жутким дальнодействием». Поскольку мы (пока) не знаем ничего об

истинной природе этой связи, «передача информации» между двумя электронами абсолютно безопасна, и в будущем это позволит нам создать на 100% защищенный и феноменально скоростной «квантовый интернет» — связь между электронами мгновенна и опережает скорость света. Одно только это можно считать громкой новостью. Кроме того, в октябре 2015 года Европейское космическое агентство (ЕКА) объявило, что космический зонд «Розетта» обнаружил кислород на комете Чурюмова–Герасименко: спускаемый зонд «Филы» сумел «припарковаться» на вращающейся поверхности несущейся скалы диаметром чуть более 6 километров в условиях почти нулевой гравитации на расстоянии около 965 миллионов километров от Земли. Почти в то же время NASA обнаружило убедительные свидетельства наличия в прошлом жидкой воды на Марсе. Всего несколькими неделями ранее ученые из Лазерно-интерферо-метрической гравитационно-волновой обсерватории (LIGO) впервые обнаружили гравитационные волны космического происхождения, предсказанные еще Эйнштейном. До этого момента обнаружить их нам никогда не удавалось<sup>5</sup>. Переменное ускоре-

ние? Какое еще переменное ускорение?<sup>6</sup>

Тем временем Белый дом и Европейская комиссия поддерживают проекты, подобные BRAIN Initiative 2025, чтобы создать первую карту мозга человека. Ведутся масштабные исследования, на которые ежегодно выделяется более \$300 миллионов. Подобно секвенированию ДНК человека, нейробиологи составляют коннектом мозга, описывая огромную сеть из миллиардов взаимосвязанных нейронов. Глубинное понимание того, как устроен и функционирует человеческий мозг, остается одной из важнейших задач современности<sup>7</sup>. Эти знания в совокупности с дальнейшим ростом вычислительной мощности ускорят развитие искусственного интеллекта<sup>8</sup>. Как только мы полностью поймем, как

взрыве.

6 Есть также пример из другой области: в том же месяце «технологии сканирования», «алгоритмы решения проблем», «вычислительная мощность» и «робототехника» соединились в роботе — построенном школьником! — который сумел справиться с кубиком Рубика. В ноябре 2015 года этот робот установил новый мировой рекорд, собрав кубик всего за 2,39 секунды. Школьник сегодня создал на досуге то, на что еще недавно ушли бы годы работы специально собранной команды исследователей.

7 См., например, прорывное исследование престижного Института Солка в Сан-Диего. Исследуя энергоэффективность человеческого мозга, ученые пришли к выводу, что емкость нашего мозга необходимо измерять в пентабайтах. Это означает, что мозг человека обладает большей емкостью, чем весь (ныне существующий) интернет (Sejnowski, 2016).

8 Не забывайте о разработке чрезвычайно мощных квантовых компьютеров. См., например, O'Brien (2016).

5 См.: Abott et al. (2016). Обнаружение гравитационных волн вообще считается значительным прорывом в науке. Благодаря этому, астрономия теперь может пользоваться высокоточным измерительным инструментом. К примеру, мы можем провести измерения и узнать гораздо больше о так называемой темной материи (см. главу 1), а также расширить свои знания о черных дырах и Большом



работает наш мозг, каким образом человек взаимодействует с окружающим

### **Однажды мы «победим» собственный мозг. Эврика!**

его миром, как мы запоминаем информацию, чувствуем и думаем, мы сможем воссоздать необходимые процессы в электронном виде, приступить к их совершенствованию и однажды добиться успеха. Эврика!

Мы сможем «скачивать» свои знания, воспоминания, выраженные посредством алгоритмов (компьютерных инструкций), «загружать» наши методы решения проблем, собственный интеллект в компьютеры и роботы. И делать это будем либо мы сами, либо кто-то другой: через пару десятилетий даже

простой компьютер будет гораздо быстрее, умнее и креативнее не только вас или меня, но и умнее всех людей наэтой планете вместе взятых. А поскольку он будет к тому же обладать автономной способностью к обучению, для дальнейшего производства знаний люди окажутся не нужны. И в этот момент мы достигнем технологической сингулярности.

Журнал



2018 г.

*Благодарим Издательство «Альпина Паблишер»  
за право публикации отрывка из книги  
+7 (495) 120-07-04      [www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)*

# Стратегия "минирования будущего" (комментарии к Бренсону)

*Мысли и идеи Бренсона  
стоит комментировать...  
особенно если это делает  
известный эксперт*



*Андрей  
Калашников*

«Актуальные управленческие  
решения»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## 1. Не делай этого, если не получаешь удовольствия.



то стратегия «минирования будущего».

Большинство людей не могут позволить себе такой роскоши — общаться лишь с теми, с кем им хочется, заниматься только тем, что нравится.

К сожалению, не все можно делегировать, а многие необходимые действия не связаны с удовольствием, а

Для осуществления дела нужны ум, способности, трудолюбие, добросовестность, самокритичность и другие редкие человеческие качества, получение которых тоже неразрывно происходит посредством тяжелого труда.

## 2. Тебя должны видеть и знать.

С точки зрения продвижения своего бренда лучшего совета быть не может. Еще, конечно, хорошо бы, чтобы вас знали с той стороны, с которой это полезно для успешного существования вашего бизнеса и бренда.

# НЕ ВСЕ МОЖНО ДЕЛЕГИРОВАТЬ

совсем наоборот — требуют тяжелого труда.

Что значит делать дело?

В деле нужен конечный результат, отчуждение его, беспощадная проверка по независимым от создателей принципам, внешняя оценка.

Ход дела — незаметная, обыденная, скучная работа. Труд...

## 3. Выбирай название с умом.

Название — часть позиционирования компании, часть бренда (подробнее в № 8). Необходимо найти уникальное название с положительными коннотациями, индивидуальностью. Название, создающее ожидания, понятное вашей целевой аудитории. Хороший метод — диверсионный анализ бренда в разрезе названия — скрытых от вас угроз как в самом назва-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

нии, так и его написании различными шрифтами (Пример: новый логотип «Эконика», где буква «Э», под определенным углом зрения превращается в «Ж», а «Н» в «П»).

#### **4. Невозможно управлять бизнесом, не принимая на себя риск.**

Предпринимательство напрямую связано с такими особенностями человеческой деятельности, как инициатива, самостоятельность, предприимчивость, ответственность. Предпринимательство — это риск. Выбранное для предпринимательства дело может закончиться не только успехом, но и неудачей.

Поэтому успешность дела, а также шансы на его успех во многом зависят от того, насколько предприниматель готов держать удары судьбы, от его воли, ресурсов и, конечно, внешних обстоятельств (конкуренции и удачи).

#### **6. Первое впечатление — это все. И второе тоже.**

Люди очень быстро формируют мнение о тех, кого они в первый раз видят, в течение первых двух секунд общения... Однако, думаю, Ричард имеет в виду, что это мнение можно позже изменить... и в любую сторону.

#### **6. Совершенство недостижимо.**

...Но к нему надо стремиться, учитывая экономическую целесообразность и объективные возможности. Плюс целевое не всегда порождает только потребное, поэтому следует оценивать последствия любых изменений профессионально и осознанно.

#### **7. Клиент всегда прав — в большинстве случаев.**

В такой формулировке это расхожее высказывание мне нравится больше популярного оригинала.

Я думаю правильнее так: «Клиент всегда прав, если это твой клиент».

#### **8. Определи суть своего бренда.**

Суть бренда — это сообщение о продукте на языке фактов, из которого ясно его преимущество и польза для ЦА.

Бренд должен указывать на определенные атрибуты товара, например, его характеристики. Бренд должен вызывать ассоциацию с одним или несколькими ключевыми преимуществами, создавать необходимый визуальный образ, напоминать о ценностях компании, и, наконец, бренд должен ассоциироваться со своей ЦА.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## 9. Исследуй неизведанные территории.

Постоянный поиск и реализация привлекательных для бизнеса возможностей не единственное условие выживания, но необходимая функция.

## 10. Избегай корпоративной среды, где есть «мы» и «они».

Существуют разные корпоративные культуры. Бездумно следовать таким инструкциям — это дорога к десоциализации личности. Нужно жить в реальности и принимать существующими в конкурентной среде возможностями.

Интересно, как в его компаниях на деле обстоят дела в корпоративными культурами.

## 11. Сделай свою компанию зоной комфорта для людей.

«Зона комфорта» — психологическое состояние человека, которое характеризуется воспринимаемой им (а не реальной!) относительной предсказуемостью событий и ситуаций, привычностью (не удобством!) окружающей его среды и ощущением безопасности.

Будем считать, что автор имеет в виду действительно комфортную обстановку — психологический климат и условия работы.

Производственный процесс постоянно усложняется, и, соответственно, в стоимости конечного продукта растет доля интеллектуальных затрат, а простые операции, не требующие квалифицированного труда, автоматизируются.

# ИЗВЕСТНО, ЧТО ДЕКЛАРИРОВАННЫЕ ЗАЯВЛЕНИЯ ЧАСТО РАСХОДЯТСЯ С РЕАЛЬНЫМИ ДЕЙСТВИЯМИ ИХ АВТОРОВ

Известно, что декларированные заявления часто расходятся с реальными действиями их авторов.

Человек — это главный субъект организации и особый объект управления.

Эксклюзивное интервью для

Два тренда, способные совершить революцию в менеджменте, по мнению Джеффри Пфефферу, — «это принятие любых решений с опорой на научные факты и большая забота о психологическом комфорте людей».

И еще: «Одна из важнейших целей организации — обогащение нематериальных активов (человеческий потенциал компании и его производные) как условие роста активов материальных» (А.И. Пригожин).

Не каждый подходит. Не каждый может. Да и далеко не каждый хочет.

**13. Всегда ищи альтернативное мнение. И еще одно.**

Единственный способ вырваться из плена убеждений и предубеждений — обеспечить постоянное поступление задокументированных и продуманных разногласий и возражений.

## **ТОЛЬКО РАЗНОГЛАСИЯ И ВОЗРАЖЕНИЯ ПОЗВОЛЯЮТ ЛИЦУ, ПРИНИМАЮЩЕМУ РЕШЕНИЕ, ИМЕТЬ АЛЬТЕРНАТИВЫ**

Однако главное, чтобы эта зона комфорта персонала не была вызвана «попустительским» стилем управления.

**12. Не каждый подходит на пост главы компании.**

Существует масса личностных и профессиональных качеств, а также внешних факторов для осуществления управленческой деятельности.

Только разногласия и возражения позволяют лицу, принимающему решение, иметь альтернативы.

**14. Срезай углы, но не сжигай мосты.**

Если автор имеет в виду «под срезанием углов» способность смягчать, обходить острые моменты, проявлять дипломатию, делать менее резкими критические суждения и снимать остроту разногласий, то тут присутствует здравый смысл. Практически

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



это главный закон социализации, ведь «жизнь — дорога длинная» (с точки зрения непредсказуемости путей).

### 15. Поднимай трубку телефона.

Наверное, имеется в виду «не упускай возможность». Необходимо иметь ряд личностных качеств, при-

вынуждена и обречена заниматься предпринимательством. К числу «вынужденных» наш герой, вероятно, не относится.

### 16. Перемен не надо бояться, но ими надо управлять.

Управлять — оказывать целевое

## ЛИДЕРОВ, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ, ВЫБИРАЕТ ОКРУЖЕНИЕ И СИТУАЦИЯ

сущих активному человеку-предпринимателю (черты инновационной личности и личности предпринимателя — открытость и готовность изменениям и экспериментам, ориентация на настоящее и будущее, инициатива, самостоятельность, ответственность и т.п.), принадлежать категории Why not? («Почему нет?») и иметь некоторые, как минимум базовые социальные привилегии, чтобы эти возможности не только не упускались, но и появлялись.

Здесь хочется отметить такое явление, как «вынужденное предпринимательство» — масса населения большинства стран, в том числе и Запада,

воздействие. Слишком самоуверенно заявлять, что на все перемены необходимо воздействовать. Однако можно постараться адаптироваться.

### 17. Когда возникают ошибки, адаптируйся, а не поддавайся им.

Одним из многих важных навыков является умение управлять последствиями принятых решений. То есть заранее предсказывать все нецелесообразные результаты и иметь план действий.

### 18. Будь лидером, а не начальником

На определенном этапе существования (роста и развития) организация начинает больше (или не менее) нуждаться именно в начальнике-администраторе, выполняющем рутинные операции, не вдохновляющим, а, наоборот, отсекающим все недееспособное. Значимость лидерства сильно преувеличена. Плюс природа лидерства ситуативна.

Лидеров в первую очередь выбирает окружение и ситуация. Существуют определенные личностные качества (а также обязательно отсутствие многих факторов, эффектов и т.п.), которые отличают лидеров, но на передний план в лидеры выводит ситуация, окружение и конкурентоспособность личности. На моем портале собрано много полезных статей о лидерстве без лжи и обмана.

**P.S.**

Р. Брэнсон усвоил уроки PR на отлично, ведь еще в 1928 году Э. Бернейс в своей книге «Пропаганда» писал: «Еще одним инструментом пропаганды является личность. [...] Изображение достоинств личности в преувеличенном виде всегда будет одной из задач консультанта по связям с общественностью. Массы инстинктивно требуют человека, который стал бы символом крупной корпорации или предприятия».

**Р. Брэнсон — отличная реклама самообразования, которое в наше время не только становится легко доступным, но и необходимым любому профессионалу, как никогда ранее.**

**\*Андрей Калашников,  
Эксперт по проблемам организаций  
«Актуальные управленческие решения»**

Журнал



2018 г.



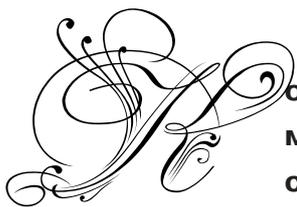
# Люди сопротивляются всегда изменениям

*Но другого пути нет и  
быть не может*



*Андрей Соснило*

**Финансовый университет  
при Правительстве  
Российской Федерации**



Компанию не просто можно, но и нужно спасти, но это потребует жестких мер.

На счету компании множество инноваций, принесших ей мировую славу. Компании нужно стать прибыльной вновь, если нет возможностей для роста, необходимо сокращаться. Жить не иллюзиями и прошлым, а признать текущее состояние и действительность, сложно, но необходимо.

Причем делать это нужно быстро, компания многопрофильная, производит множество продукции от томографов до двигателей и оружия. Далеко не все направления убыточны, хотя многие «дочки» приносят существенные расходы. В приоритетах развития в любом случае придется делать выбор, но сделать его лучше на конкурентной основе. Те подразделения, которые смогут доказать состоятельность своих разработок и их коммерческую перспективность, должны сохранить финансировать, остальные подразделения, возможно, стоит продать или вовсе закрыть. Это неприятно, но необходимо. Бывает, что от воришки, присваивающего собственность компании, до одного из лучших сотрудников компании, ко-

торый нашел и привел крупных руководителей, лишь второй шанс и добрая воля руководителя, поэтому не стоит увольнять всех скопом.

Временной мерой могут стать такие методы, как длительные отпуска сотрудников, возможно, за свой счет, выделение из состава компании, чтобы иметь возможность генерировать прибыль и направлять на развитие.

В современной экономике люди решают все, но люди инновационные, генерирующие идеи, люди, постоянно совершенствующие компанию, снижающие издержки, повышающие качество, притягивающие к себе окружающих, вдохновляющие себя и других, создающие новые возможности и улучшения для потребителя. Это не просто внедренная система бережливого производства или интегрированные информационные системы. Это среда для творчества. Если сравнивать инновационные подразделения с человеческими органами, то они похожи на мозг и сердце, чтобы оба работали хорошо, нужны гормоны, которые могут дать управленцы.

Многим компаниям помогают консультанты, многим их советы пользы не приносят, чаще всего не из-за неправильных рекомендаций, а их неправильной реализации, люди сопротивляются изменениям. Ничего плохого в том, чтобы внедрять идеи,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



приносящие большой доход, нет. Проблема чаще заключается в руководстве, иногда в его связанных руках. Далеко не всегда руководитель такой крупной компании может действовать по собственному усмотрению и быстро. Невозможно повернуть танкер мгновенно, это не водный мотоцикл. Бюрократия хороша для поддержания порядка, но не для новаций.

В сфере массового производства происходит постепенное перевооружение и автоматизация. Многие крупные производители уже создали и эксплуатируют производства, на которых человеческий труд практически

ствительно востребованной. И было бы разумно довести эти проекты до конца.

У компании большой опыт создания автоматизированной продукции, и целесообразно рассмотреть области роботостроения и робототехники. Чтобы освоить это направление, у компании есть компетенции.

Это два пути, по которым можно двигаться, чтобы сохранить компанию. Топ крупнейших 500 компаний постоянно обновляется, из него выбывают те, кто не справляется с гибкостью, перестает занимать-

## **ОТСУТСТВИЕ НОВЫХ ИННОВАЦИЙ СЕГОДНЯ – ЭТО НЕ ОСТАНОВКА В РАЗВИТИИ, ЭТО УЖЕ ОТСТАВАНИЕ**

не применяется. Чем быстрее будут дешеветь роботы, тем быстрее будет сокращаться доля человеческого труда. При этом очевидно, что миллионы людей работу потеряют уже в ближайшие 10 лет. А дальше тенденция будет лишь расти.

Прежнее руководство сделало не-малые инвестиции в сферу интернета – вещи, которая обещает быть дей-

ся инновациями и не имеет видения продуктового развития компаний на несколько лет вперед, не учитывает социальные тренды. У нас перед глазами примеры многих компаний, таких как Motorola, Nokia, IBM. У каждой из них судьба сложилась по-разному, но все они утратили лидерские позиции во многом по перечисленным причинам.

Уделять недостаточно внимания инновационному развитию для технологических компаний сегодня подобно смерти.

Отсутствие новых инноваций сегодня — это не остановка в развитии, это уже отставание. Это четко понимал еще в 70-х годах основатель компании Panasonic Коносукэ Мацусита, и компания выпускала на рынок все новые и новые инновации, на сегодня она также в значительной степени находится в кризисе и стоит перед выбором дальнейшего пути развития.

В генерации энергии тоже происходят существенные подвижки, которые будут менять рынок электроэнергетики. Часть генерирующих мощностей перетекает в руки домовладельцев, и здесь крайне пристально стоит разобрать опыт SolarCity. С 2008 года компания решила применить лизинг для частных домохозяйств. Она начала установку солнечных панелей на крыши домов Калифорнии. При этом, переходя на энергию солнца, владельцы домов переставали платить за электроэнергию по счетам энергосбытовых компаний, а ежемесячный лизинговый платеж за установку солнечных батарей, который домовладельцы оплачивали, оказался ниже, чем счета за электроэнергию.

Глобальные сдвиги начинают происходить в электрификации транс-

порта. И те, кто сможет разработать и применить новые более эффективные технологии по приемлемым ценам в создании аккумуляторов нового типа, смогут собрать сливки.

Огромное пространство для освоения развития инфраструктуры заправочных станций для электротранспорта или участков трасс, где может осуществляться дистанционная подзарядка прямо в движении.

Варианты для развития бизнеса есть, и их достаточно много. Все они потребуют аккумуляции финансовых ресурсов и создания инновационной среды, свободной, построенной на внутреннем энтузиазме.

Компании необходимо отойти от бюрократии и заняться управлением талантами, постараться найти интересные идеи внутри компании, а при возможности и присмотреться к интересным стартапам, которые с помощью ресурсов компании могли бы превратиться в крупных игроков или лидеров рынка.

Какова актуальная идея компании? Как она хочет изменить мир к лучшему? Предоставлять электроэнергию пользователям? Создавать двигатели? Это слишком обыденно и не уникально и не всегда способно вдохновить новое поколение. А вот придумать, как сделать электроэнер-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



гию бесплатной для людей или очень дешевой, — это может вдохновить сотрудников! И вдохновить клиентов. Никто не говорит, что это просто или достижимо вообще, но творческие люди, генерирующие идеи, которые потом становятся инновациями, должны гореть и должны быть вдохновленными. Кто знает, к чему приведут эти поиски, но результат обязательно появится. Часто в процессе возникают побочные идеи, которые потом и приносят прибыль.

Создатель самого популярного спортивного свистка в мире Fox 40, ведя телефонные переговоры с производителем, у которого были проблемы с материалами для создания свистка, с досады бросил трубку телефона о стол, трубка отлетела ему в голову. После этого он узнал, из чего сделана трубка и порекомендовал производителю использовать АБС-пластик, что впоследствии и получилось удачно реализовать. Это хо-

роший пример случайного поиска решения, но сам поиск в любом случае должен вестись.

Если присмотреться ко многим успешным компаниям, они не ждут, когда их атакуют конкуренты, они атакуют сами себя, они проактивны и действуют на упреждение. Это позволяет компаниям оставаться на пиках жизненного цикла долгие годы и быть успешными.

\* Андрей Соснило, заместитель директора Санкт-Петербургского филиала Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

Журнал



2018 г.

# Динозавры бизнеса все еще живы... но им непросто

*Реакция на изменения  
у компаний старого  
формата всем известна...  
но их менеджмент до  
последнего сражается за  
выживание в системе «как  
было всегда»...*



*Дмитрий Жирнов*

**Кадровое агентство  
Bridge2HR**

Эксклюзивное интервью для



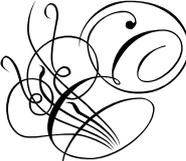
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**У** Если сравнить компанию с организмом человека, то что в ней «стареет» более всего и как лечить эти «органы»?

 Если дальше продолжать это сравнение, то General Electric — очень старый организм, рожденный в позапрошлом веке. Компания крайне забюрократизирована, как следствие, инерционна в реакции на изменения. В нынешнем столетии рынок сбыта перенасыщен и расширение его постоянно замедляется, при этом технологии, наоборот, имеют тенденцию к постоянному ускорению своего развития, это уплотняет конкуренцию. Чтобы выживать в этих условиях, нужна поразительная гибкость и скорость реакции на изменения. *Например, у больших динозавров длина тела стремилась к 20 метрам, и если мелкий хищник взрызнулся ему в хвост, то за время прохождения нейронного импульса от источника боли до головного мозга, обработки мозгом этого импульса и направления ответной команды по нервной системе в хвост, чтобы его поднять, мелкий хищник успевал откусить кусок и отбежать на безопасное расстояние.*

Так и в General Electric корпоративный регламент принятия и внедрения решений состоит из чрезмерно длин-

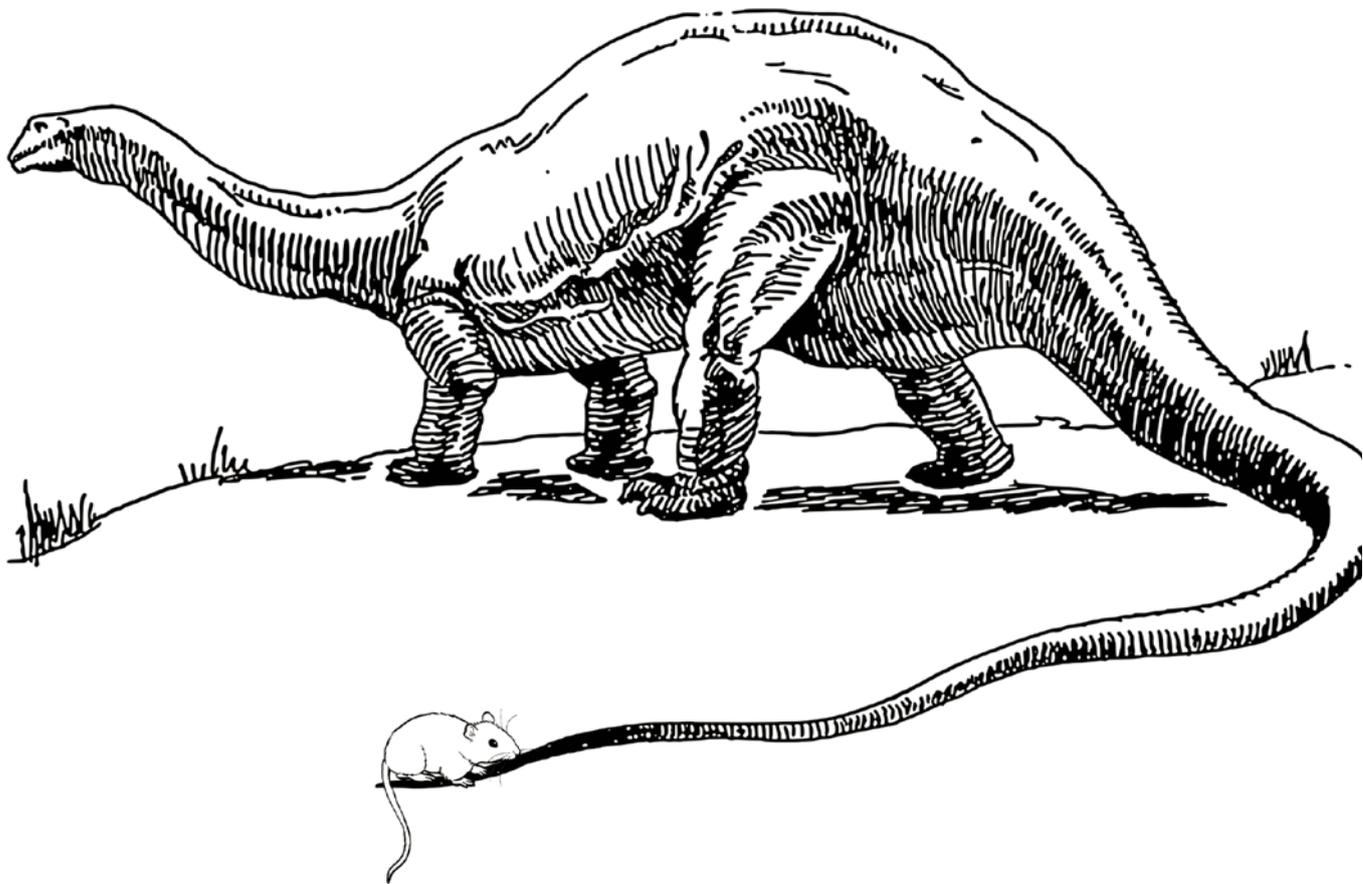
ной цепочки, которая мешает компании адаптироваться к внешним угрозам. Пришедший руководить GE Джон Ф. Уэлч в 1981 году это понял и сократил в течение 10 лет 100 000 должностей в этой цепочке. Видимо, в гигантских компаниях санация системы принятия управленческих решений должна быть отдельным и постоянным институтом.

**У** Скупая активы, они слишком спешат, идут нетуда, переплачивают, не могут так же эффективно управлять или?

— Насколько мне известно, сейчас General Electric продает активы и проводит реструктуризацию. На мой взгляд, это единственная стратегия, которая поможет избежать банкротства в ближайшее время.

**У** Как бы вы выбрали (опишите критерии и знания) нового CEO в GE сейчас?

— Если бы существовал виртуальный симулятор, который позволял того или иного топа «помещать» в какую-либо компанию, то мне было бы интересно посмотреть на такую виртуальную реальность, где Илон Маск — CEO General Electric, или лайт-вариант — Ричард Брэнсон. Сейчас GE нужна полная перезагрузка.



**П** Какая бизнес-модель может помочь GE?

— Сейчас GE в глубоком кризисе, летом компанию исключили из индекса Dow Jones, так как ее бумаги стали самыми дешевыми из индекса. Но у General Electric уже есть исторический опыт успешного выхода из кризиса. Правда, этот кризис был искусственно спровоцирован новым руководителем Джоном Ф. Уэлчем, который таким образом опередил возможные фатальные изменения в компании под действием рыночных факторов в 80-х

годах прошлого века. Искусственно создав кризисную ситуацию в компании, он в короткие сроки произвел полную реструктуризацию компании, так как на плавную адаптацию к изменениям предыдущие руководители не оставили ему времени. В результате реструктуризации, которая в основном касалась персонала, капитализация GE к концу правления Джона Ф. Уэлча увеличилась в 40 раз! В нынешней ситуации привлечение внешних инвестиций маловероятно, поэтому остается бизнес-модель «затягивания поясов», то есть оптимизация всех затрат в кратко-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



срочном периоде и поиск точек входа в инновационную экономику в среднесрочном периоде.

**УП** Почему им не помогли консультанты?

— Консультанты, возможно, и давали верные рекомендации, но ситуация настолько закостеневшая, что своевременная реализация выводов консалтеров была невозможна в силу причин,

## КОНСУЛЬТАНТЫ, ВОЗМОЖНО, И ДАВАЛИ ВЕРНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ, НО СИТУАЦИЯ НАСТОЛЬКО ЗАКОСТЕНЕВШАЯ

описанных мной в первом вопросе. А, может быть, совет директоров больше рассчитывает на административный ресурс Трампа, чем на советы внешних консультантов. Не секрет, что год назад Дональд Трамп пролоббировал General Electric в Китае, осенью этого года Трамп «продавил» продажу турбин General Electric в Иран, административным рычагом отодвинув немецкий Siemens в сторону. Ведение бизнеса с помощью административного ресурса — еще один анахронизм, который присутствует у General Electric десятилетиями.

**УП** Итак, ваши советы гигантам: как оставаться на плаву?

— Быть лидером по капитализации у компаний из сферы промышленного производства или добычи углеводородов уже не получится. Лет 10 назад тренд по наращиванию капитализации сместился в сторону представителей новой экономики — экономики знаний (Apple, Google, Amazon и т.п.). Чтобы оставаться на плаву, гигантам промышленного производства нужно внедрять

у себя экономику знаний, возможно, перекупая топов у лидеров инновационных сегментов рынка.

\*Дмитрий Жирнов,  
Кадровое агентство Bridge2HR

Журнал



2018 г.

# Основной совет – НЕ СЛУШАТЬ никаких советов



*Алексей Стоянкин*

**Консалтинговая компания  
МДД Групп**

**У** Если сравнить компанию с организмом человека, то что в них «стареет» более всего и как лечить эти «органы»?

*Р*ыба гниёт с головы. Необдуманные решения вчера приводят к непредсказуемым последствиям завтра. Какая бы у вас не была слаженная бизнес-машина, если руководство компании раз за разом принимает неверные решения

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



– кризиса не избежать. Как в случае с GE: много съели, не смогли предвидеть падение спроса на электричество – все это проблемы руководства компании.

**УП** Как бы Вы выбрали (опишите критерии и знания) нового CEO в GE сейчас?

– Не знаю всей подноготной этой компании, но в их ситуации однозначно понадобится человек, не боящийся жестких шагов, способный маневрировать между интересами бизнеса и акционеров. Ну и да, достаточно амбициозный и рискованный парень. Не каждый захочет войти в историю, как CEO, который окончательно утопил GE.

**УП** Почему им не помогли консультанты?

– Об этом надо спросить самих консультантов. Не думаю, что проблемы в GE настолько уникальны. В любом случае, консультанты, как правило, готовят решение, которое сможет помочь нейтрализовать возникшую проблему. Но вот реализовывать это решение нужно уже самой компании. Будет она это делать или нет – решение всё того же руководства.

**УП** Итак, ваши советы гигантам – как оставаться «на плаву»?

– Основной совет – не слушать чужие советы.

А дальше все просто:

1. Найти нового CEO, способного принимать и реализовывать жесткие решения
2. Самостоятельно либо с помощью консультантов найти оптимальное решение возникшей проблемы и разработать пошаговый план действий
3. Жестко следовать этому плану, гибко реагируя на обратную связь

Кстати, шаги 2 и 3 универсальны, поэтому подойдут любой другой компании, даже если она размером с небольшой магазинчик электроники.

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

Журнал



2018 г.

# Про пенсионную реформу

*Консорт групп провел интересное исследование (при участии УП (опрос на сайте), которое носит и практический характер.*

## CONSORT Group

 В сентябре 2018 года консалтинговая компания CONSORT Group опросила своих клиентов по вопросу их отношения к повышению пенсионного возраста.

Как выяснилось, общий настрой по отношению к пенсионной реформе скорее негативный. И хотя панических настроений мы не отметили, компании склонны ожидать неприятностей в связи с повышением планки возраста выхода на пенсию.

Кадровый состав большинства опрошенных компаний (76%) включает в более или менее равной пропорции сотрудников различных возрастов, в 12% компаний работают преимущественно молодые сотрудники и в 12% — немало людей предпенсионного возраста.

При ответах на вопрос, как увеличение пенсионного возраста и введение уголовной ответственности за увольнение возрастных сотрудников скажется на бизнесе компании, ни один из респондентов не увидел возможного по-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



зитивного влияния. Однако никто не ожидает, что ради сохранения рабочих мест за людьми предпенсионного возраста придется сокращать наем молодых специалистов. 11% думают, что их компании начнут заключать с «предпенсионерами» срочные контракты, а 45% предполагают, что во избежание рисков им все же придется сократить наем людей, близких к предпенсионному возрасту. 44% компаний не собираются менять политику найма в связи с новыми законами.

На вопрос, готова ли ваша компания нанимать «предпенсионеров», мы получили ответы примерно в таком же ключе: 56% респондентов уклончиво заявили, что у них «мало вакансий для возрастных сотрудников». В 22% компаний собираются вести себя осторожнее при найме «возрастных», так как пугает введенная уголовная ответственность за увольнение сотрудника вне зависимости от его эффективности. Оставшиеся 22% компаний либо окончательно не определились по ситуации, либо не собираются менять политику найма.

Какие категории специалистов предпенсионного возраста компании готовы нанимать?

Только в 22% компаний готовы брать «предпенсионеров» на ЛЮБЫЕ вакансии. 35% пригласят их на вакансии руководителей, где требуется большой

опыт. 33% — на редкие и узкоспециализированные вакансии (производство, таможня, регистрация, GR и так далее). 10% пока не определились.

Неготовность нанимать возрастных людей на стартовые вакансии, на которые обычно нанимаются выпускники, высказали 75% респондентов (что вполне логично).

Мы спросили у участников опроса, как относятся к пенсионным нововведениям сами сотрудники их компании.

46% респондентов отметили разнообразные негативные реакции (расстроены, возмущены, удручены). Вместе с 12%, которые однозначно высказали свое неодобрение, это более половины. «Вполне безразлично» отреагировали в 22% компаний. 10% наших респондентов мудро не обсуждают политические вопросы. Спокойно себя ощущают в 10% компаний, где есть собственная пенсионная программа, — и остальным остается им только завидовать!

\*CONSORT Group

Журнал



2018 г.

# Рейтинг деловых книг

*Современному человеку доступно огромное количество литературы для совершенствования и саморазвития, однако, с избытком информации порой очень сложно ориентироваться, приходишь в магазин и не можешь выбрать с чего начать. С одной полки на тебя смотрит деловая литература, с другой полки психология, с третьей аналитика. Издание «Управление персоналом» совместно с торговым домом «Библио-Глобус» и читателями магазина подготовили список самой популярной деловой литературы, которая поможет как саморазвитию, так и расширит кругозор.*

**Сергей Сергеев**

**Журналист УП**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



### 1. Роджер Мартин, Салли Осберг «Выходя за рамки лучшего»



Книга расскажет о том, как строится социальное предпринимательство. Прочитав книгу, можно узнать много секретных приемов взаимодействия с людьми.

### 2. Авинаш Диксит и Барри Нейлбафф «Теория игр. Искусство стратегического мышления в бизнесе и жизни».



Вся жизнь – игра, если разгадать правила, можно умело управлять любой ситуацией, предугадывая действия людей. Для чего это нужно? Для успешного ведения бизнеса, для выхода из любой ситуации победителем, для личного счастья.

### 3. Тимоти Голви «Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала».



Если тебе хочется развиваться, добиться профессиональных и личных успехов – книга для тебя! Из нее можно почерпнуть советы как добиться максимальной самореализации, раскрыть весь потенциал «своего я», добиться максимальных успехов на работе, а главное – любить свою работу!

### 4. Петр Осипов «От великого хаоса к квантовому росту»



Одним из главных инструментов роста является бизнес, который отражает характер его основателя. Наблю-

дая за процессами, происходящими в собственной компании, за своими сотрудниками, финансовыми показателями и меняющимися бизнес-целями, автор делает выводы и проецирует их на личную жизнь.

5. Мартин Бьяуго, Джордан Мили «Меньше, но лучше. Работать надо не 12 часов, а головой»



Следуя советам, вы научитесь жить полноценно и гармонично, одновременно открывая новые рубежи в управлении компанией и существенно повышая личную эффективность.

6. Максим Ильяхов «Пиши, сокращай» /Выбор автора/



Следуя советам автора, можно научиться грамотно и правильно писать информационные, рекламные и журналистские тексты.

7. Рон Фай «Как пройти собеседование в компанию мечты»



Эта книга содержит не просто пошаговую инструкцию основных этапов трудоустройства, но и заостряет внимание на особенно важных деталях. Пренебрежение ими способно осложнить карьеру.

8. Ирина Хакамада «РеСтарт: как прожить много жизней» /Выбор читателей/



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Автор сформулировал цель книги, как – помочь ищущему себя обрести баланс, двигаясь в хаотичном пространстве и времени. Читатели магазина «Библио-Глобус» в большинстве выбрали эту книгу, как обязательную к прочтению.

9. Стивен Кови «Семь навыков высокоэффективных людей» /Выбор магазина/



Книга рассказывает о семи привычках, владение которыми помогут наиболее эффективно взаимодействовать с окружающими.

10. Мурат Тургунов «Первый после Бога»



Книга расскажет о том, как повысить авторитет руководителя.

Интересно узнать ваше мнение, а мы будем следить за развитием литературы дальше.

\*Сергей Сергеев, Журналист УП

Журнал



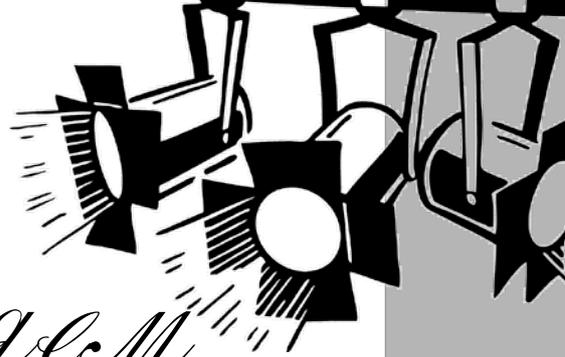
2018 г.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

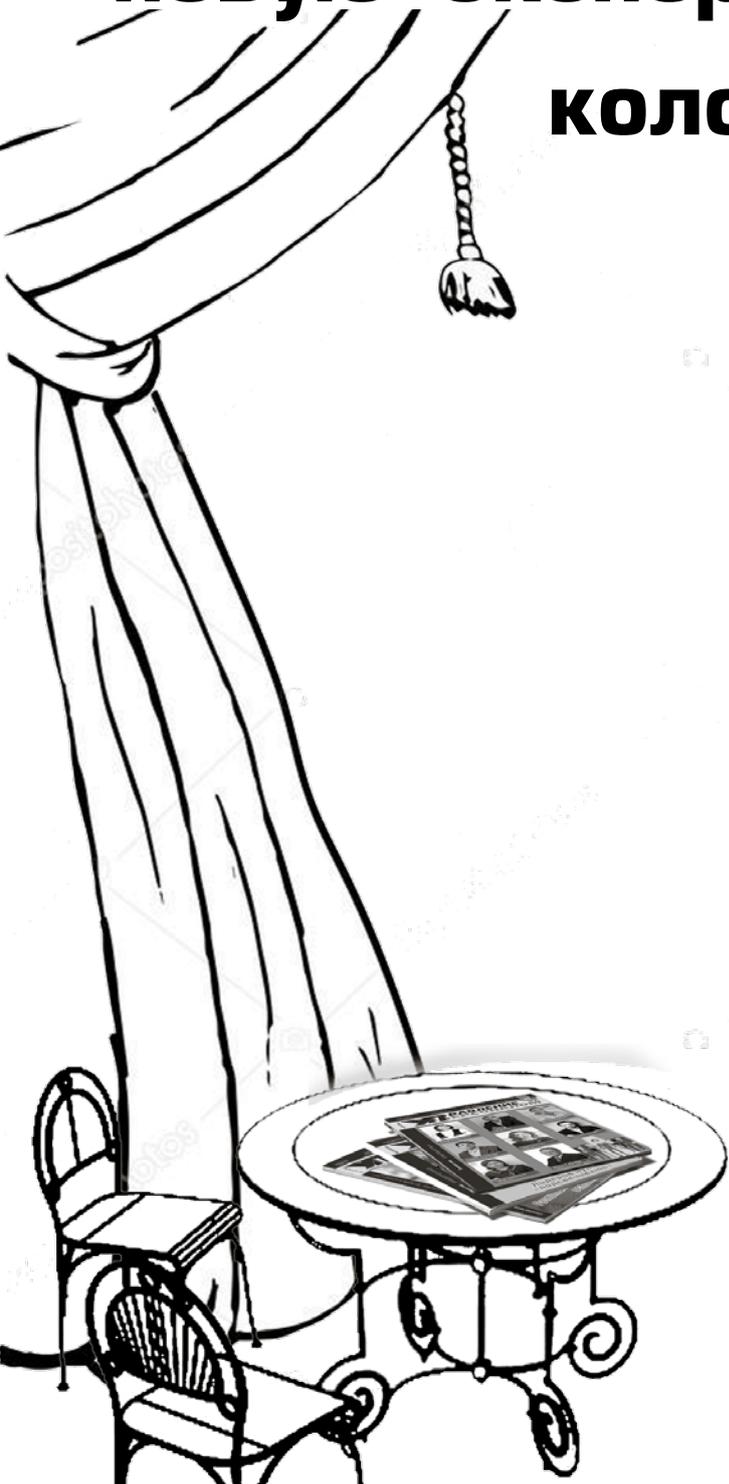
Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



*Представляем  
вашему вниманию*

**новую экспериментальную  
колонку**



**Жанна Завьялова**

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

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**Мы** выбрали жанр сторителлинга с вымышленной героиней Мариной Солнцевой. Молодая талантливая HR-директор устраивается работать в успешную крупную компанию. Профиль деятельности компании в данном случае не важен. Каждая история расскажет о той или иной проблеме с персоналом, с которой сталкивается Марина Солнцева. Как исследователь-практик, она предпочитает сначала собрать информацию об источнике проблемы, а затем начать работать сразу с ее корневой причиной. А вот после того, как информация собрана и причина найдена, колонка предложит вам, дорогой читатель, подумать над возможными вариантами решений. И написать свои версии в редакцию. Наиболее красивые и оригинальные ваши решения будут опубликованы вместе с решением Марины Солнцевой.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

**В** так, каждая статья — это какая-то проблемная тема в работе с персоналом, поиск причин и вопрос о решении. Само решение будет обязательно опубликовано в новом выпуске журнала вместе с вашими вариантами. Поэтому данная колонка — это своеобразный диалог и размышление с вами, уважаемый читатель.

- «Марина Владимировна, к нам на стажировку поступила группа студентов профильного вуза. Обычно они совершенно бесполезны в работе. У нас просто контракт с вузом, по которому мы принимаем студентов на месяц летней практики. Но если честно, вот уже 3 года они просто путаются у нас под ногами, отвлекают сотрудников и создают хаос. Поэтому вам, как молодому с большим потенциалом HR-директору, даю особое задание. Найдите способ сделать этих практикантов полезными для нашего бизнеса», — обратился генеральный директор к HR-директору Марине Солнцевой.

Для выполнения приказа генерального директора Марина решила на-

вести справки в «Гугл» об этом поколении. Это не поколение X. И даже не поколение Y. Это новое, мало изученное поколение Z. Люди, рожденные начиная с 2000 года. Некоторые источники информации называют их хоумлендеры, потому что это ребята-домоседы. Они предпочитают семейный комфорт и минимум усилий. С гаджетами им общаться проще, чем с людьми. Они играют в сетевые игры и зависят в соцсетях.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



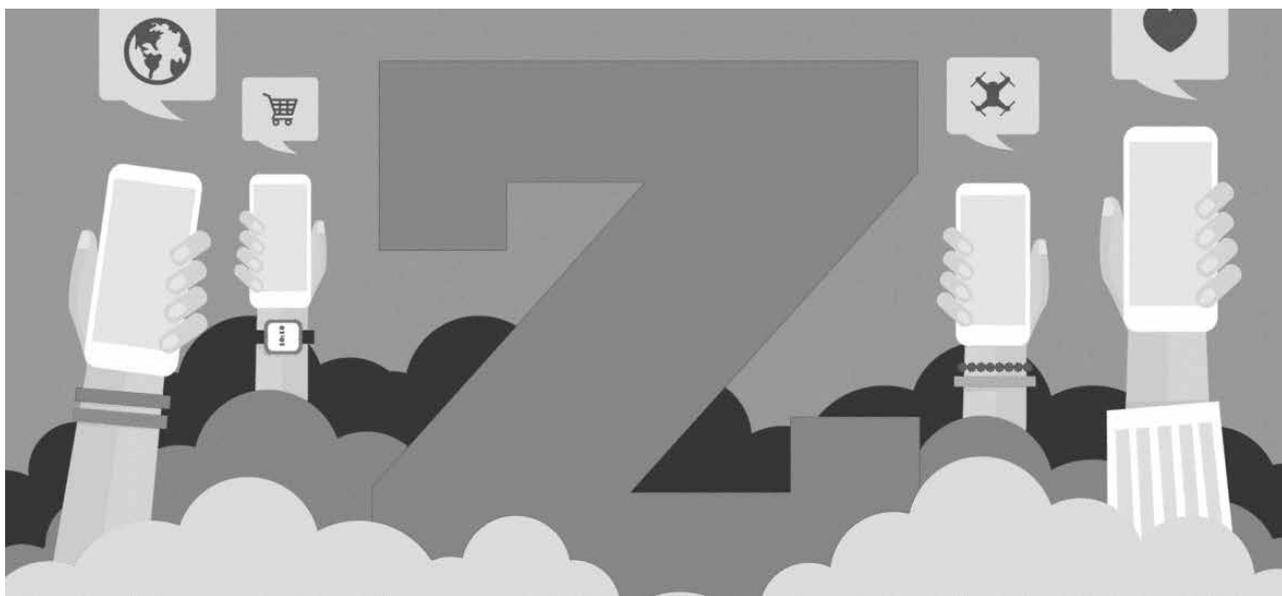
Другие интернет-источники называют это поколение как сатори. Это поколение без стремлений. Они не любят трудиться и слабо мотивируются. Азия (Япония, Южная Корея) уже сильно страдает от этого нового поколения. Даже деньги их не мотивируют.

«Но какова причина такого поведения? — размышляла Марина. — Не верю, чтобы жизненная сила покинула целое поколение. В чем здесь целесообразность природы с точки зрения эволюции человечества? И куда перераспределилась жизненная сила этих молодых людей? Она точно есть, просто их мотивы другие, не такие как у нас».

После ряда встреч, бесед и наблюдений за жизнью молодых людей, рожденных с 2000 года, Марина при-

шла к следующему выводу о причинах такого их поведения.

«До недавнего времени наша цивилизация развивалась в условиях выживания. После покорения дикой природы человечество сотрясали войны, революции, затем в нашей стране были ускоренная индустриализация, репрессии, битвы с урожаем, БАМ, перестройка. Всем поколениям приходилось бороться за жизнь и светлое будущее, преодолевать испытания. И только новое поколение родилось в достатке. Все выжили. Эта задача обществом решена. А вот какая следующая задача? Очевидно, искусство жить в процветании и изобилии, в информационно насыщенной среде с огромным количеством возможностей. Но как сделать выбор? Раньше критерий был выжить. Сейчас стратегия выжи-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вания устарела, и новое поколение Z это чувствует. Родители на карманные расходы дают им денег больше, чем предлагает работодатель за их 8-часовой труд. Зачем трудиться теперь? В обществе еще не наработаны ролевые модели поведения в состоянии бытия и процветания. А как говорят нейробиологи, мозг человека созревает к 28 годам. Последними формируются лобные доли, ответственные за принятие решений, за умение делать выбор и брать ответственность, за личностную зрелость. А поколению Z сейчас только 18. Какая тут зрелость? И подражать нам они уже не могут, потому что наши поведенческие стратегии для них устарели. А интернет предлагает высокие скорости и насыщенную впечатлениями среду, что сильно отличает виртуальный мир от офлайн-мира. Вот и зависают они в нем».

Марина поняла корневую причину, увидела движение внутренних мотивов поколения Z. И создала три варианта решений, что делать со студентами-стажерами, чтобы их практика была полезна бизнесу.

**Решение А:** студенты — неиспорченные испытуемые. Они мало что знают о нашем бизнесе изнутри, поэтому идеально подойдут для обратной связи в нашей розничной сети. Что-то вроде мистери-шоппинг. Раздать им анкеты проверки качества обслуживания клиентов. И пусть ходят в роли

клиентов, заполняют анкеты. Дают обратную связь по работе наших продавцов.

**Решение Б:** показать студентам справочник профессий и должностей, которые есть в нашей компании (их 142 разных). И сказать: «Если бы вы могли выбирать и профессию, и должность в нашей компании, то кем и где вы захотели бы работать у нас на постоянной основе? Вы выбираете профессию и должность, а мы направляем вас стажером именно к этому специалисту. Только с одним условием: вы сами должны решить, как вы презентуете себя наилучшим образом перед этим специалистом, чтобы он согласился стать вашим наставником. Наставник — дело добровольное. Провалите презентацию, лишитесь стажировки у этого специалиста».

**Решение В:** разделить всех студентов на два отряда и объявить, что теперь у них практика в форме игры на выживание. Каждый день в конце дня особая комиссия будет принимать решение о том, чтобы кого-то из студентов каждого отряда исключить из стажировки и отправить домой с отрицательным отзывом. Но! Отряд может защитить своего бойца и оставить на стажировке. Для этого есть целый день на то, чтобы найти самостоятельно, чем студенты могут быть полезны бизнесу и компании, и сделать это, причинить добро, так сказать. И вече-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ром на комиссию явиться с документальными доказательствами: фотографиями «до и после». И комиссия определяет по шкале от 1 до 10, насколько реально нововведение/работа/дело были полезными для бизнеса. Тот отряд, кто набирает большее количество очков, получает разницу в очках к себе на счет. В конце месяца счет очков превращается в финансовый счет, и все стажеры зарабатывают денежный эквивалент.

Марина приняла решение показать все три варианта генеральному директору. Чтобы он принял окончательное решение. Но сама она уже знала, что

одно из трех решений гораздо более эффективно, чем два остальных. Вопрос: какое решение более эффективно и почему?

\* Колонку ведет автор и учредитель Международной Школы Бизнес-Тренеров ICBT автор ряда книг, тренингов и деловых игр сферы T&D, генеральный директор Академии Живого Бизнеса, к.псих.н. Жанна Завьялова

Журнал



2018 г.

**В** следующем выпуске журнала вы узнаете, какой из трех вариантов решений Марины показался ей более эффективным. А пока предлагаем вам самостоятельно поразмышлять и прислать в редакцию ваши варианты. Если вы придумаете свой 4-й способ, будем рады с ним ознакомиться. Наиболее красивые решения будут опубликованы за подписями авторов.

Марк Розин

**как**

**СПАСТИ**

**или**

**ПОГУБИТЬ  
ПОГУБИТЬ**

**КОМПАНИЮ**

**за один день**

**Технологии  
глубинной фасилитации  
для бизнеса**

# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ПЕРЕСТАЛА БЫТЬ "БЛАЖЬЮ" ПРОДВИНУТЫХ HRD!!!

Она стала, наконец, работающим  
инструментом по управлению  
компанией

*В УП 39 читайте  
опыт банка "Открытие"  
и комментарии экспертов УП к нему*

