



Энергия
твоего успеха

Дайджест NRG Review

В этом выпуске:

Колонка редактора. О чем Инна Воротникова предлагает поговорить в первом дайджесте 2020 года	2 стр.	Как уйти достойно: шесть стратегий для руководителя	10 стр.
Що відбувалось на ринку праці у 2019 році	3 стр.	«Совершенно секретно»: как искать замену действующему топ-менеджеру	15 стр.
HR-тренды 2020: до чого готуватись роботодавцям?	5 стр.	Мистецтво відмови роботодавцю: як правильно відхилити джоб-оффер?	17 стр.
Главное качество лидера – энергия, а не интеллект	7 стр.	Лучшие книги 2019 года – большая подборка Bloomberg	18 стр.

Добрый день, друзья!

С Вами я, Инна Воротникова, и мой первый в этом году дайджест новостей.

Предлагаю поговорить в этом выпуске:

- Підсумки 2019 року. Аналіз процесів на українському ринку праці і світових тенденцій показує, що найближчим часом найбільша кількість вакансій буде з'являтися для фахівців з продажу та менеджерів по роботі з клієнтами, розробників програмного забезпечення та інших ІТ-спеціалістів, маркетологів і PR-менеджерів.
- Тренди 2020 року. Наріжний камінь усіх бізнес-процесів найближчого майбутнього – їхня гуманізація. Понаднормова робота, емоційне вигорання тощо зумовлює необхідність компаніям навчитись бачити у своїх співробітниках не просто працівників, яким потрібно створювати умови праці, а людей, які мають свої індивідуальні прагнення та мотивацію. У пріоритеті мають бути довгострокові відносини, безперервне навчання та індивідуальний підхід до кожного.
- О лидерстве. Что важнее высокий IQ или жизненная энергия? Сторонники IQ полагают, что успешная деятельность невозможна без умения рассуждать, анализировать, рассчитывать и размышлять. Сторонники VQ (коэффициент жизненной энергии) говорят, что этот показатель для успешного руководителя имеет даже большее значение, чем IQ и «эмоциональный интеллект».
- Уходит красиво. Для действующего CEO уход с руководящей позиции – событие крайне эмоциональное. Чтобы восстановить психологическое равновесие, «успокоить» лидера, его организм часто включает бессознательные защитные механизмы (отрицание, прокрастинация, интеллектуализация или самоустранение), что может привести к катастрофическим последствиям как для компании, так и для отдельного человека. Как все же уйти достойно?
- Ищем замену топ-менеджменту. Когда в компании хотят сменить топ-менеджера, отправив человека, занимающего ключевой пост, в отставку, процесс поиска и найма нового руководителя должен проходить в обстановке строжайшей секретности.
- Як відхилити job-offer. На різних етапах працевлаштування інколи змінюються обставини та виникає потреба відмовити роботодавцю. Деякі пошукачі через страх або байдужість можуть не спромогтися дати відповідь рекрутеру. Але HR-менеджери дуже негативно ставляться до такого явища та більше не хочуть зв'язуватися з такими кандидатами. Тому, якщо ви не хочете потрапити до чорного списку роботодавців, то краще не соромтеся повідомити їм своє рішення, а ми розповімо як це краще зробити.
- Bloomberg опублікував підбірку кращих книг року по рекомендаціям топ-менеджерів. В числі опитаних: керівники Goldman Sachs, Bank of America Corp, SoftBank і інші. Спойлер - далеко не всі з них називали книги про бізнес, успіх або продуктивність.



Предлагаю февраль начать с личных встреч. Будем на связи!

Инна Воротникова.



Що відбувалось на ринку праці у 2019 році



По матеріалам Kiev.hh.ua

Експерти hh.ua | grc розповідають, що змінилось у вакансіях та резюме за останні 12 місяців.

НАЙЗАТРЕБУВАНІШІ СПЕЦІАЛІСТИ

Аналіз процесів на українському ринку праці і світових тенденцій показує, що найближчим часом найбільша кількість вакансій буде з'являтися для фахівців з продажу та менеджерів по роботі з клієнтами, розробників програмного забезпечення та інших IT-спеціалістів, маркетологів і PR-менеджерів. Ці співробітники потрібні практично в будь-якій компанії і будь-якій галузі. І, наприклад, за-

требуваність останніх двох професфер відповідає світовим тенденціям, вимогам діджитал епохи, висококонкурентної економіки та вимогливості покупців і споживачів, що зростає.

Водночас варто виокремити найдефіцитніших фахівців – це представники робітничих професій, інсталювальники, сервісні інженери, автослюсарі. Претендентів на такі вакансії дуже мало – часто на одну вакансію припадає менше одного резюме, згідно з аналізом бази hh.ua | grc (для порівняння в середньому на ринку цей показник дорівнює 3-4, а у висококонкурентних сферах може доходити до 25).

Загалом у 2019 році збільшилася частка таких професфер, як «IT», «Маркетинг», «Адміністративний персонал», «Бухгалтерія», «Банки». А в «Продажах» і «Робочому персоналі» активність, порівняно з іншими професферами, дещо зменшилася.

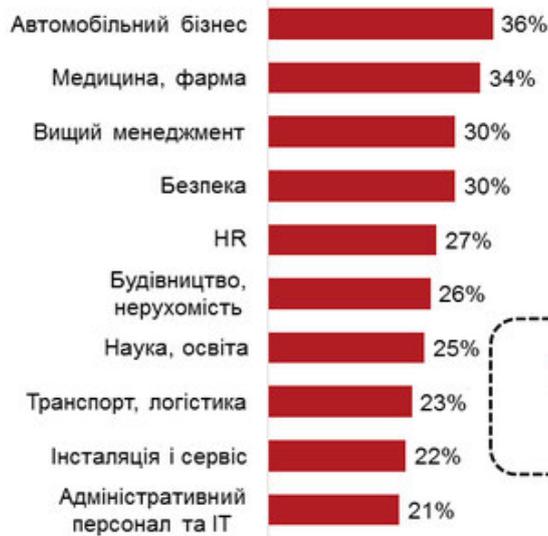


Ринок праці 2019

ТОП-10 профсфер за кількістю вакансій



ТОП-10 профсфер за рівнем зростання заробітної плати



ВАКАНСІЇ
2019



ЯК ЗМІНИЛИСЬ ЗАРПЛАТИ

У питанні зарплатної політики варто відзначити кілька тенденцій:

- Перш за все, нерівномірність розвитку профсфер. Наприклад, станом на кінець 2019 року в деяких профсферах зарплати зросли за рік на 20-30% (наприклад, ІТ, адміністративний персонал, транспорт і логістика), а в деяких – залишилися на рівні січня 2019 року (юриспруденція HoReCa), або показали незначну (в межах 3%) або негативну динаміку (домашній персонал, мистецтво, ЗМІ).
- Різниця між верхньою і нижньою межами зарплатноївилки у вакансіях для одних і тих же фахівців може відрізнятисядля кількох десятків тисяч гривень. Наприклад, інже-

нерів можуть шукати як на 15 000 грн, так і на 50 000 грн.

- Якщо ми говоримо про середні показники, то, наприклад, за 2018 рік зарплатні пропозиції у вакансіях вросли на 25-30%. Цьогоріч темпи скромніше – 15-20%.

ПОШУКАЦЬКІ НАСТРОЇ

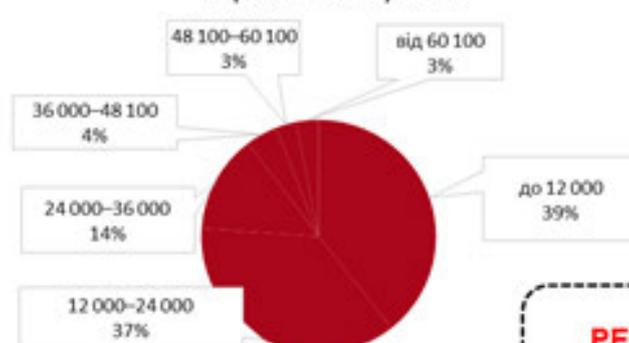
Серед пошукачів найактивнішими в 2019-му, як і торік, були фахівці-початківці. Крім того, збільшилася частка присутності на ринку розробників і тестувальників ПЗ, адміністративного персоналу, маркетологів і PR-менеджерів, ТОП-менеджерів, журналістів. При цьому майже по третині всіх шукачів розраховують отримувати від 12 000 до 24 000 грн (37%) або менше 12 000 (39%).

Ринок праці 2019

ТОП-10 профсфер за кількістю резюме



Зарплатні очікування



РЕЗЮМЕ
2019



HR-тренди 2020:

до чого готуватись роботодавцям?



По матеріалам Kiev.hh.ua

Сучасний VUCA-світ (нестабільний, невизначений, складний і неоднозначний) потребує постійних змін: у компанії, в філософії управління персоналом, в мисленні менеджерів, у комунікаціях. Те, що працювало вчора, не буде працювати завтра. Тому завжди потрібно тримати руку на пульсі.

Так, наріжний камінь усіх бізнес-процесів найближчого майбутнього – їхня гуманізація. Понаднормова робота, емоційне вигорання тощо зумовлює необхідність компаніям навчитись бачити у своїх співробітниках не просто працівників, яким потрібно створювати умови праці, а людей, які мають свої індивідуальні прагнення та мотивацію. У пріоритеті мають бути довгострокові відносини, безпервне навчання та індивідуальний підхід до кожного.

Експерти hh.ua | grc розповідають, які ще тренди пануватимуть у HR-галузі 2020 року.

Smart-рекрутинг

Штучний інтелект звільняє фахівців від рутинних завдань та дозволяє оптимізувати робочий час. Автоматизація всіх наявних кадрових процесів уже почалася – робота зі спеціалізованим програмним забезпеченням, великими даними, застосування доповненої і віртуальної реальності, інтеграція кадрових IT-систем у цифрову інфраструктуру бізнесу. Все це вже відбувається, і процеси тільки поглиблюватимуться.

Цікавий кейс, який може бути масштабовано на різні

галузі та компанії, було презентовано у 2018 році представниками Salateira. Вона стала першою українською компанією в ресторанній сфері, що запустила співбесіди за 90 секунд за допомогою Job Bot. Переваги такого способу очевидні: це і можливість пройти співбесіду за допомогою мобільного додатку Telegram, Viber чи Facebook усього за 90 секунд, і можливість пройти співбесіду в будь-який час та де б не був пошукач, і спосіб побороти страх проходження першої співбесіди з менеджером з персоналу.

Навчання

Цей тренд спирається на нову парадигму навчання – вчитись усе життя (Life long learning). Щоб сьогодні бути конкурентоспроможним, необхідно постійно вчитися і розвиватися.

Ключові показники Life long learning:

- адаптивність та індивідуалізація навчання
- відкритість і доступність навчального матеріалу
- гнучкі і менш формалізовані відносини між компанією і працівниками
- актуальність і релевантність знань і навичок
- акцент не на передачу або відтворення знань, а на оволодіння вмінням вчитися
- навчання не зводиться тільки до формування цифрових або професійних навичок – величезне значення набувають soft skills
- поведінкові навички успішної взаємодії з іншими людьми



Важливо сказати про ще два тренди у навчанні співробітників: мікронавчання та імерсивне навчання.

Перший апелює і до особливостей сприйняття інформації молодим поколінням Z, і до швидкості змін у сучасному світі. Так, згідно з дослідженням Microsoft, середній показник стійкості уваги тепер становить усього 8 секунд. Дехто більш оптимістично оцінює здатність сучасної людини фокусуватись на одному завданні/темі та називає термін у декілька хвилин. Як би там не було, доцільність використовувати класичні довго- та середньотривалі курси та академічні години при навчанні сумнівна.

Мікронавчання, при якому процес отримання знань розбитий на дуже короткі інтервальні заняття, є більш актуальною та гнучкою альтернативою. А **імерсивність** і використання VR-, AR- та 3D-технологій сприяє якіснішому зануренню у навчальний матеріал. Для компаній, чії співробітники працюють у надзвичайних ситуаціях або з дорогим обладнанням, такий тип навчання – не примха, а можливість в умовах, максимально наближених до реальних, упевнитися в досвіді і знаннях фахівця, підтягнути його слабкі місця.

HR-аналітика

Час, коли ми могли діяти інтуїтивно, давно минув. Щоб ухвалювати ефективні рішення, ми маємо використовувати не передчуття, а конкретні дані. Проте одна справа, наприклад, – збирати інформацію про діяльність своїх співробітників. Натомість вміти використовувати цю інформацію, робити з неї висновки та відповідно до них корегувати свою стратегію – зовсім інша. Аналіз даних до-

зволяє зрозуміти, що насправді відбувається з головним активом будь-якого бізнесу – людьми, що їх мотивує або, навпаки, змушує звільнитися.

В загальному спрощеному вигляді використання аналітичних інструментів у HR-сфері починається з визначення бізнес-потреби та завдань. Далі визначаються метрики й дані, які допоможуть їх виміряти, та починається збір інформації. На основі вибраного ПЗ відбувається обробка та візуалізація цієї інформації. І не забувайте про навички сторітелінгу, які допоможуть «розказати історію» даними та візуально продемонструвати тренди і зв'язки у ваших HR-сферах.

HR-маркетинг

Сінергія різних галузей усе сильніше проявляється на ринку, і HR-сфера не виняток. Йдеться не тільки про використання маркетингових інструментів для просування HR-брендів конкретних компаній, але й про популяризацію цілих спеціальностей.

І в цьому контексті можна виокремити декілька напрямів:

- керування та покращення досвіду кандидатів і співробітників
- виховання та активне залучення амбасадорів бренду
- генерація та популяризація аутентичної системи цінностей компанії та унікальної переваги роботодавця
- розширення цільових аудиторій потенційних співробітників, індивідуалізація EVP та стратегії роботи з кожною з них.



Главное качество лидера — энергия, а не интеллект

Как жизненная энергия менеджера влияет на успешность компании

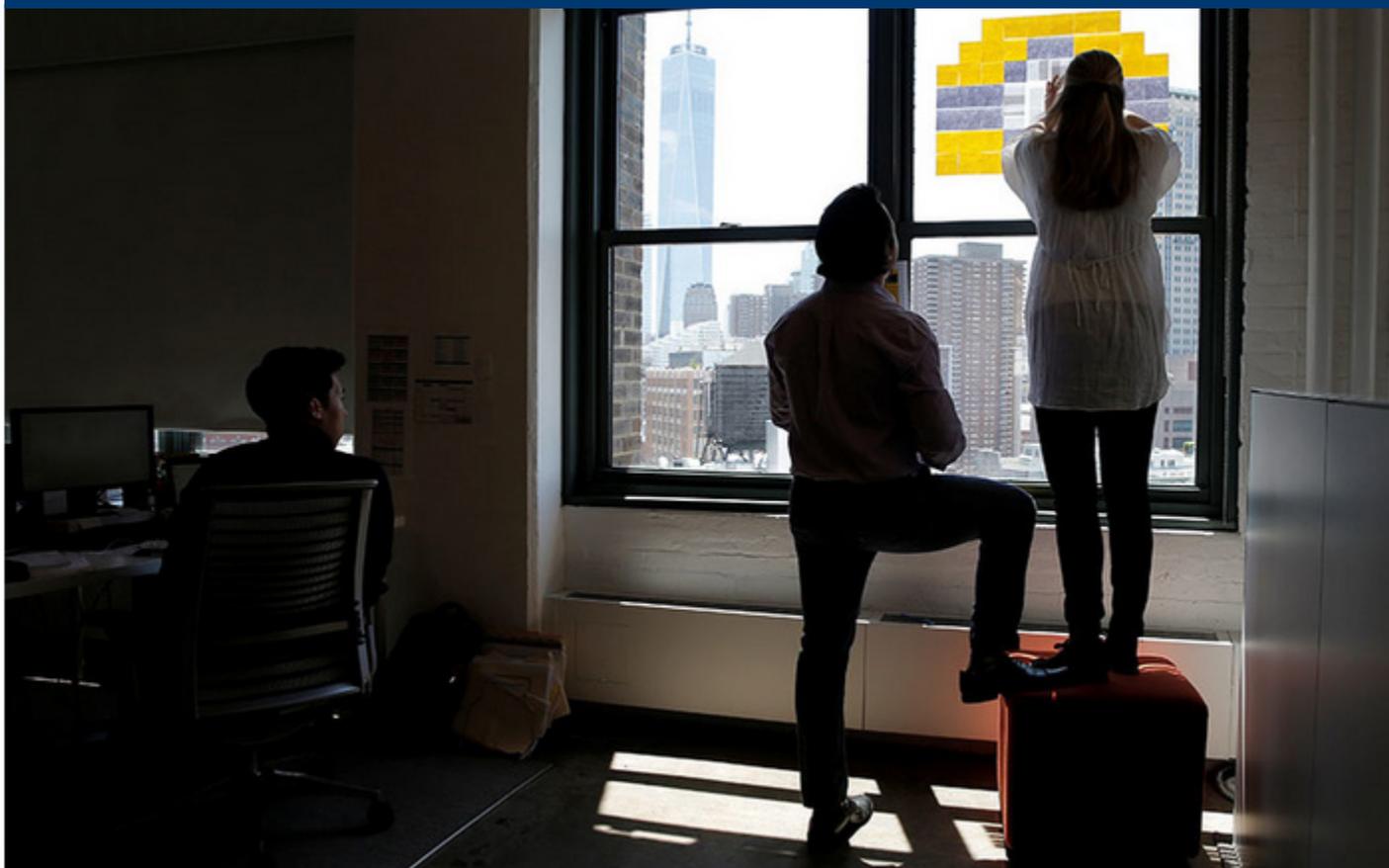


Фото REUTERS / Mike Segar

По материалам Forbes



Пьер Касс *Forbes Contributor*

Что такое коэффициент жизненной энергии (VQ)

Поразительно, но многие лидеры во всем мире как в государственном, так и частном секторе до сих пор думают, что основа их успеха — высокий IQ. Они полагают, что успешная деятельность невозможна без умения рассуждать, анализировать, рассчитывать и размышлять. Но они глубоко заблуждаются!

Мы уверены: умный человек не обязательно хороший лидер. У персонажей с высоким IQ нередко отсутствует важная способность — способность к эмпатии, сочувствию. Они нетерпимо относятся к окружающим, склонны к обще-

нию свысока и не выносят собеседников, которые соображают не так быстро, как они. Обычно они с трудом взаимодействуют с людьми, находящимися на более низком интеллектуальном уровне.

Все мы хорошо знаем, к чему приводит подобный недостаток «эмоционального интеллекта». Сначала отличные планы и стратегии, потом — сложности в ходе их реализации в связи с низким уровнем вовлеченности и мотивации исполнителей. Это само по себе довольно плохо, но часто лидеры упускают из виду еще один, основополагающий фактор успеха — VQ.

VQ — это коэффициент жизненной энергии, или, иными словами, способность руководителей заряжать энергией себя и окружающих. В основе лидерства лежит способность к осуществлению изменений, но при отсутствии хотя бы минимального количества энергии достичь этого невозможно. Мы твердо убеждены: VQ для успешного руководителя имеет даже большее значение, чем IQ и «эмоциональный интеллект».

В этой статье раскрываются пять основных аспектов,



определяемых коэффициентом жизненной энергии (VQ) и касающихся лидерства.

Почему у лидера должен быть высокий VQ

VQ — это движущая сила, мотор, стимулятор человеческой жизни. Люди представляют собой своеобразный проект — систему жизненных функций, которая стремится как можно дольше сохранить свою работоспособность и максимально эффективно выполнить поставленные задачи. В основе этого проекта (как и любого другого) лежит намерение, цель — желание жить. Так вот VQ — это не что иное, как интенсивность желания жить. Чем выше VQ, тем сильнее мы хотим развиваться, контролировать происходящее с физической, интеллектуальной и даже эмоциональной точек зрения. Люди с высоким VQ пытаются тем или иным способом улучшить свою жизнь и поэтому могут воздействовать на окружающих.

Важно ли это качество для лидера? Безусловно. Задача лидера — способствовать переменам и преодолевать возникающее сопротивление. Таким образом, можно с уверенностью сказать, что достаточно высокий уровень VQ — обязательное, хотя и не единственное условие успешного руководства.

Кроме того, лидеры, неспособные контролировать уровень своего VQ в соответствии с обстоятельствами, не смогут достичь высоких результатов. Бывают моменты, когда руководителю придется сдерживать свою активность и не вмешиваться в ситуацию, чтобы дать другим людям возможность проявить себя. Вот рецепт полноценного развития сотрудников: проявление доверия и контроль над собственным VQ для обеспечения успешных действий других людей.



Откуда берется VQ?

Мы считаем, что VQ — это врожденное качество. Каждый человек с рождения обладает тем или иным уровнем жизненной силы, поэтому одни люди более энергичны, резки, торопливы, нетерпеливы, стремительны, активны и неутомимы, чем другие. По нашему мнению, уровень VQ остается более или менее одинаковым на протяжении всей жизни. В старости уровень внутренней энергии не меняется — за исключением случаев, когда человек заболевает или ослабевает физически, но даже тогда VQ может просто не проявляться активно, а «затаиться» до времени.

Однако в этой теории есть очень важный момент. Для применения данного понятия в отношении руководства необходимо рассмотреть два уровня VQ. Первый — так называемый потенциальный VQ: врожденная жизненная сила, с помощью которой мы изначально способны поддерживать свое существование. Второй уровень — реальный VQ, означает энергию, с которой мы в настоящее время выполняем те или иные жизненные задачи. Реальный VQ всегда ниже, чем потенциальный. Спросите почему? Потому что всегда есть что-то, что удерживает нас от достижения максимума жизненных целей, какая-то причина, не позволяю-

щая реализовать весь свой потенциал. Регулирование разрыва между уровнями VQ обеспечивает высокий уровень жизни и позволяет контролировать состояние сотрудников. Именно это дает человеку возможность стать хорошим лидером.

Способы увеличения энергии лидера

Каким образом можно приблизить реальный VQ к потенциальному? Или, напротив, как научиться не обращать внимания на существующий разрыв и перестать беспокоиться и нервничать? Здесь следует вспомнить слова Стива Джобса, основателя Apple, который призывал не тратье попусту время, живя чужой жизнью. Он имел в виду, что поиск и достижение собственных жизненных целей и ценностей, следование личным установкам дает человеку возможность удовлетворить глубинные потребности и жить полной жизнью. Это позволяет устранить существующий разрыв и почувствовать удовлетворение. Если же мы тратим жизнь на общение с людьми, далекими от нас по духу, разрыв увеличивается и у нас возникает ощущение, что проект «Жизнь» просто разваливается.

Понаблюдайте за теми счастливыми, которые занимаются любимым делом, идеально соответствующим их внутренним устремлениям. А теперь обратите внимание на того, кто страдает от действий некомпетентного руководителя или просто устал от выполнения неинтересной работы. Что же необходимо сделать, чтобы устранить разрыв и начать дышать полной грудью?

Совет лидеру: прежде всего загляните в себя — разберитесь в своих устремлениях, постарайтесь подыскать занятие по душе, определите значимые для себя вещи. Забудьте о том, что вам говорили и к чему призывали, станьте самим собой. Когда вы начнете лучше понимать себя, проведите оценку своего VQ и спросите себя, соответствует ли ваша жизненная активность вашим желаниям. Если вы почувствуете, что уровень энергии не позволяет вам жить полной жизнью, проанализируйте выполняемую работу, личные занятия и увлечения, чтобы найти, в чем именно заключается несоответствие. После этого начинается самое сложное: необходимо поменять свою жизнь так, чтобы ликвидировать разрыв VQ и полностью реализовать свой потенциал.

Способы увеличения энергии подчиненных

Увеличение собственной энергии, или повышение VQ, — необходимое условие успешной и полноценной жизни. Однако лидеры также должны понимать: их обязанность в том, чтобы высвободить энергию других членов коллектива и помочь им раскрыть свой потенциал.

Не кажется ли вам, что многие сотрудники организаций и компаний живут не столько собственной жизнью, сколько жизнью других людей? Бывший премьер-министр Англии Бенджамин Дизраэли однажды сказал: «Жизнь слишком коротка, чтобы быть незначительной». Поэтому задача лидера — дать коллегам шанс «выпустить на сво-



боду» свой VQ и в полной мере проявить скрытые таланты.

Как это сделать? Главное — удовлетворение самых сокровенных желаний людей. Этот метод наиболее эффективен. Основываясь на самых незначительных сигналах, поступающих от сотрудников (включая слова, язык тела и особенно эмоции), талантливые лидеры могут определить личные предпочтения, цели людей и наиболее привлекательные способы их достижения. Получив эту информацию, лидер должен постараться дать сотрудникам задания, которые наилучшим образом отвечают их потребностям. Сделать это нелегко, ведь руководителю нужно не только определить внутренние потребности сотрудников, но и подобрать для каждого максимально подходящие обязанности.

Тем не менее без этого не удастся добиться от команды подлинной заинтересованности. Нелишним здесь будет вспомнить слова Лу Герстнера, бывшего исполнительного директора IBM: «Без сомнения, сколько людей — столько и способов мотивации. Одних стимулируют деньги, других — возможность карьерного роста или признание, для третьих самой эффективной мотивацией станет страх или злость. Для кого-то побудительным мотивом может быть шанс узнать нечто новое, расширить сферу влияния, увидеть конкретные результаты своей деятельности. Большинство начинают действовать из страха вымирания, а вдохновить их можно, нарисовав привлекательную картину будущего».

Применение VQ на уровне организации

Показатель VQ можно с успехом применять не только в отношении отдельных людей, но и для целых групп, организаций и даже стран или культур.

При оценке коллектива можно легко определить, обладает ли он высоким VQ и активно выполняет свои функции или погряз в рутине из-за низкого VQ. Талантливый руководитель всегда следит за духом команды, играя на нем, как на музыкальном инструменте, и поддерживая оптимальный уровень энергии. При формировании группы необходимо включить в нее как минимум одного человека с высоким VQ — он будет стимулировать всех остальных. Если в коллективе присутствует несколько особо энергичных лю-

дей, необходимо удостовериться, что они не конкурируют, а скорее дополняют друг друга — только так можно избежать раскола и хаоса.

Организации также могут обладать высоким или низким VQ. Например, представим успешную, процветающую и развивающуюся компанию. Высока вероятность, что люди в ней чрезвычайно активны, стремятся к достижению новых целей, проявляют инициативу, генерируют отличные идеи и получают соответствующее вознаграждение. Чаще всего такая ситуация представляет собой результат применения решительного и творческого подхода к руководству. И наоборот: если руководитель слаб, неспособен к выполнению своих обязанностей, то уровень VQ снижается, сотрудники теряют цель, становятся пассивными и безынициативными.

Резюмируя наши наблюдения о VQ, мы хотели бы привести условия, при соблюдении которых можно диагностировать высокий уровень VQ в компании:

- При формировании коллектива руководители удачно подбирают сотрудников с различным уровнем энергии.
- Исполнительный директор способен управлять своими эмоциями в соответствии с требованиями каждой конкретной ситуации.
- Сотрудники фонтанируют новыми идеями.
- Люди привыкли к открытому выражению эмоций.
- Конкуренция внутри компании носит здоровый характер, основывается на уважении и чувстве собственного достоинства.
- Руководство ценит и поощряет сотрудников, принимающих на себя риск.
- Люди не боятся бросать вызов друг другу и руководству компании.
- Успехи отдельных сотрудников искренне радуют весь коллектив.
- Порицание не практикуется, а ошибки превращаются в возможности.
- Внесение изменений представляет собой непрерывный, безостановочный процесс.

Как уйти достойно: шесть стратегий для руководителя



По материалам Harvard Business Review
Станислав Шекня

Джек Уэлч, занимавший пост гендиректора корпорации General Electric с 1981 по 2001 год, любил повторять, что самым важным решением, которое он когда-либо примет, станет выбор преемника. В 2000-м году он определился с кандидатурой, и совет директоров GE утвердил Джеффри Иммельта новым CEO.

В то время GE была самой дорогой корпорацией в мире и выглядела как никогда сильной. Сегодня ее рыночная капитализация составляет одну седьмую часть той пиковой рыночной стоимости, а сама компания борется за выживание. Наследие Джека Уэлча как «величайшего бизнес-лидера XX века» было серьезно подорвано неспособностью его преемника разобраться с вызовами XXI века и сохранить конкурентоспособность GE.

Джек Уэлч не единственный гендиректор, чье «самое важное» решение привело к драматическим результатам как для компании, так и для его собственной репутации. Преемственность оказалась непреодолимой проблемой для многих эффективных в других от-

ношениях руководителей (см. Приложение 1).

Наши исследования показывают, что амбивалентность позиции генерального директора, неподготовленность советов директоров и присущий большинству людей дискомфорт рационально заниматься своим наследием являются основными факторами, которые препятствуют успешной смене лидера. Эта статья посвящена единственному подконтрольному гендиректору фактору — тому, что мешает лидерам эффективно планировать свой уход и покинуть компанию безболезненно, и поможет ответить на вопрос, как это сделать.

Почему уходить так сложно

Работа генерального директора амбивалентна во многих отношениях. Гендиректор несет конечную ответственность за результаты деятельности компании, однако его полномочия ограничены советом директоров и уставом. Он принимает решения, которые будут влиять на компанию в течение десятилетий и добавят миллиарды долларов к ее рыночной стои-

Приложение 1.

НЕУДАЧНАЯ СМЕНА ЛИДЕРА

Исследования последних лет показывают, что как в Северной Америке, так и в Западной Европе преемственность генеральных директоров в 30% случаев приводит к снижению финансовых показателей компании. По данным компании Russell Reynolds, в 2003-2015 годах в каждой седьмой компании из индекса S&P 500 смена руководителя привела к вынужденному уходу нового гендиректора в течение первых трех лет. Консалтинговая компания Ward Howell International обнаружила, что в течение того же периода 30% руководителей крупнейших российских компаний занимали должность менее одного года. По данным Egon Zehnder, четверть австралийских руководителей покидают свои рабочие места, не подготовив преемника. По оценкам Ward Howell, в компании с доходом в \$1 млрд прямые убытки от неэффективной смены генеральных директоров составляют от \$10 млн до \$30 млн, а такие косвенные убытки, как снижение рыночной капитализации, могут достигать миллиардов долларов.



мости, но компания по-прежнему будет принадлежать акционерам. У него есть полномочия нанимать и увольнять любых членов организации, но и он сам — лишь один из сотрудников. Он отвечает за выявление и подготовку будущих лидеров, однако, кто заменит его на посту генерального директора, в конечном итоге решит совет директоров.

Эта амбивалентность часто приводит к тому, что действующий директор не всегда считает подготовку преемника своей главной задачей. Об этом говорит и 56-летний глава скандинавской производственной компании, уже пять лет занимающий должность генерального директора: «Почему я должен беспокоиться о своем преемнике? Я не владею этой компанией, это не входит в мои обязанности, у меня нет права его выбирать. Я концентрируюсь на своей работе — управляю бизнесом; это совет директоров должен беспокоиться о том, кто будет руководить компанией после меня».

Для действующего CEO уход с руководящей позиции — событие крайне эмоциональное. Чтобы восстановить психологическое равновесие, «успокоить» лидера, его организм часто включает бессознательные защитные механизмы (отрицание, прокрастинация, интеллектуализация или самоустранение), что может привести к катастрофическим последствиям как для компании, так и для отдельного человека. В своей работе с руководителями мы часто видим, как такие бессознательные мотивы, как «страх перед смертью», «страх за наследие» или «синдром короля Лира» (страх разочаровать потенциальных преемников), активируют эти механизмы.

Некоторые руководители бессознательно и ошибочно отождествляют свою работу с жизнью. Для них уход с занимаемой должности равносителен смерти, поэтому они иррационально цепляются за позицию. Один из наших клиентов объяснял: «Я знаю, что компания меня переросла, но я также знаю, что X [называет имя другого генерального директора] ушел в отставку два года назад, и о нем уже никто не помнит. Так что я остаюсь». Он пробыл на должности еще шесть лет, прежде чем компания обанкротилась.

Многие руководители считают компании своим главным детищем. Мысль о передаче управления кому-то другому, тому, кто может начать менять все по своему усмотрению, вызывает у действующих директоров беспокойство и желание влиять на преемника после своего ухода. Генеральный директор розничной сети Денис (здесь и далее имена героев изменены) сказал: «За десять лет я превратил

эту компанию в лидера рынка с продуктивной, вовлекающей культурой. Я не уверен, что мой потенциальный преемник будет продолжать в том же духе. Я могу передать свою должность только в том случае, если у меня будет эффективный механизм контроля за его действиями, например, если я стану председателем совета директоров или комитета по стратегическому развитию».

Для некоторых руководителей непреодолимым препятствием становится необходимость выбора между любимыми подчиненными. Как объяснил один из руководителей: «Если мы сделаем моим преемником Сэма, то Джо и Алекс расстроятся и, скорее всего, уйдут из компании. Так что будет лучше, если я останусь».

Подобные страхи заставляют умных и прагматичных руководителей вести себя иррационально. Они могут избегать вопроса о преемственности

руководства компаний и тысячи бывших директоров, благополучно покинувших свою должность. Старейшая в мире компания Hoshi Ryokan за 1300 лет своего существования провела 46 успешных смен руководства, обучая действующих лидеров готовить себе замену и вовремя покидать занимаемый пост. В интервью с автором нынешний, 46-й генеральный директор Зенгоро Хоши объяснил: «Накануне вступления в должность, я получил от своего отца очень простую инструкцию: выбрать и подготовить преемника. И уйти, когда почувствую, что он готов».

На основе 25-летнего опыта консультирования советов директоров и генеральных директоров по вопросам преемственности лидерства и с опорой на шестилетний исследовательский проект, охватывающий 15 стран, мы разработали шесть принципов, которые помогут амбициозным



власти в принципе, откладывая решение этой проблемы, саботировать работу совета директоров по планированию передачи должности или не участвовать в этом процессе. В результате смена руководства задерживается или происходит в спешке, следующий генеральный директор вступает в должность неподготовленным, или экс-лидер остается в должности председателя совета директоров или старшего советника и продолжает отдавать распоряжения, больше не неся за них ответственности. Показатели деятельности компании ухудшаются, в то время как новый генеральный директор подвергается критике, уходит в отставку сам или его увольняют.

К сожалению, это достаточно распространенный сценарий, однако, совсем необязательно все должно быть именно так. В мире есть много овладевших искусством преемственности

действующим руководителям овладеть самым важным элементом их работы — красивым уходом с должности. Первые два принципа — это ментальные модели и установки, а остальные четыре — практики, позволяющие претворить их в жизнь.

1 Примите, что ваш уход будет определять ваше наследие так же, как и (если не больше) все проведенные в должности годы

Некоторые новоиспеченные генеральные директора считают первый день в новой позиции самым важным днем в своей профессиональной жизни. Они прилежно учились и усердно работали, преодолевали трудности, превосходили конкурентов, добивались результатов, завоевывали доверие совета директоров и... получили

заветную должность. Для них это момент личного триумфа, но они забывают, что в древнем Риме (откуда и произошел этот термин) триумф устраивался не в день назначения командующим, а после важной победы.

В сегодняшнем мире корпоративные лидеры находятся под постоянным давлением и должны оправдать ожидания различных заинтересованных сторон: акционерам нужна доходность, клиенты требуют качества и надежности, сотрудники хотят осмысленности и вовлеченности, общество требует устойчивого развития. Продолжая военную аналогию, каждый новый генеральный директор будет участвовать во многих кампаниях в течение срока своих полномочий. Некоторые будут выиграны, другие — проиграны, но ничто не должно отвлекать внимание лидера от самого важного сражения — битвы за преемственность.

Некоторые факторы делают эту последнюю кампанию критической. На личном уровне преемственность — это заключительный акт взаимодействия между генеральным директором и компанией, последнее действие лидера. Оно останется в памяти директора до самой смерти. Более того, выбор и подготовка преемника станут наиболее заметным и, возможно, самым явным проявлением его наследия. Неудачная смена руководства может преследовать бывшего директора в течение многих лет, как это происходит с некоторыми из наших клиентов, которые и по прошествии нескольких десятков лет с момента своего ухода из компании все еще не могут смириться со своей ошибкой. Что касается организации, новый генеральный директор будет иметь прямое влияние на ее стратегию, структуру, культуру и финансовые результаты. Неправильный выбор может привести к долгосрочным негативным последствиям или даже к краху компании.

Вот почему по словам Кейса ван Леде, бывшего генерального директора компании AkzoNobel и председателя совета директоров Heineken, серьезно говорить об эффективности CEO можно только спустя десять лет после его ухода. К тому времени мы будем знать, как компания работала при преемнике и как он выполнил самую важную часть своей работы — организовал свою замену.

2 Относитесь к работе генеральным директором как к одному из многих проектов вашей жизни

Многие генеральные директора, с которыми мы работали, совершают



фундаментальную ошибку, считая, что их должность — это венец их карьеры. Один глава добывающей компании, сказал нам: «Я в должности генерального директора уже 12 лет, и не могу представить, что мог бы заниматься чем-то другим. Мне даже снятся кошмары, в которых я не генеральный директор». Джон, лидер британской компании, предоставляющей финансовые услуги, поделился: «Я мечтал стать генеральным директором еще на первой своей работе. На это ушло 25 лет. Некоторые из должностей, которые я занимал, были очень интересными, но ничто не сравнится с должностью генерального директора. Я бы работал им всегда».

Согласно древнеримской традиции, во время торжественной церемонии за триумфатором стоял раб и шептал ему на ухо: «Memento mori» («Помни о смерти»). Многие руководители нуждаются в напоминании, что их позиция — не на всю жизнь, и у каждой должности есть дата начала и дата окончания. Несмотря на то, что в некоторых случаях генеральные директора остаются на посту очень долго, глобальная тенденция в нашем быстро меняющемся мире однозначна: срок пребывания в должности сокращается на всех рынках, от Северной Америки до Китая. Если человек находится во главе публичной корпорации более десяти лет, это уже можно считать исключением. Наше исследование также показывает, что у генеральных директоров, которые проработали на своей должности более 15 лет, вероятность неудачного подбора преемника в два раза выше, чем у тех директоров, которые посвятили работе менее десяти лет.

Нарастающий динамизм мировой экономики, а также быстрое устаревание продуктов, технологий

и бизнес-моделей с одной стороны и растущая продолжительность жизни с другой делают позицию «это мой последний и самый важный проект» нереалистичной и непродуктивной. Поскольку люди живут дольше и в свои семьдесят, восемьдесят и девяносто чувствуют себя физически и морально хорошо, генеральные директора должны рассматривать свою должность лишь как один из важных проектов, за которым обязательно последуют другие профессиональные и личные начинания (см. Приложение 2).

Как показывает пример Грегори, бывшего генерального директора инвестиционного холдинга и в настоящее время партнера в частной инвестиционной компании, такое отношение облегчает планирование смены руководителя и подготовку к следующему шагу: «Возможно, я должен винить в этом свой опыт в McKinsey, где мы перескакивали от одного проекта к другому, но, когда мне предложили должность генерального директора, я смотрел на это как на очередной проект — со своим собственным полем для деятельности, целями и ограниченными сроками. Я дал себе пять-семь лет и договорился с советом директоров, что, что бы ни случилось, через семь лет я уйду в отставку. Я ушел через пять, когда большинство моих целей были либо достигнуты, либо стали неактуальными, тогда же появился и хороший преемник. Мне было нетрудно оставить свой пост, так как я всегда считал его конечным проектом».

3 Включите планирование преемственности в свою повестку дня на раннем этапе своего пребывания в должности

Хелен отработала на посту генерального директора транспортного холдинга два трехлетних срока и сразу же

Приложение 2.

ЧЕМ ЗАНИМАЮТСЯ ГЕНДИРЕКТОРА ПОСЛЕ ОТСТАВКИ

- Членство в совете директоров (15%)
- Предпринимательство/ Активные инвестиции (10%)
- Консалтинг (3%)
- Обучение (10%)
- Другая должность генерального директора (2%)
- Выход на пенсию (55%)



после начала второго срока приступила к работе над преемственностью. За два года до запланированного ухода она создала для двух потенциальных преемников две должности управляющего директора. Через полтора года совместно с советом директоров она проверила результаты их работы и выбрала одного из них. И победителю, и проигравшему решение было объявлено за три месяца до ее ухода. Затем она поработала над передачей полномочий и в назначенный день покинула пост. Вместе со своим преемником она убедила второго управляющего директора остаться, наделив его большей ответственностью и увеличив размер вознаграждения.

Аналогичным образом генеральный директор международной промышленной компании Антон принял на себя пятилетнее обязательство. К концу первого года с помощью консультантов он разработал профиль будущего преемника и определил группу потенциальных кандидатов (четыре сотрудника компании и троих менеджеров других компаний). Он дважды пересматривал профиль преемника, сузил линейку кандидатов до трех сотрудников компании и за два года до своего запланированного ухода дал двоим из них новые задания для проверки их готовности.

Вот несколько простых правил для эффективной смены руководителя

- Установите для себя дату ухода с должности.
- Начните работу по планированию преемственности сразу по истечении первых 100 дней на посту.
- Зарезервируйте 10% своего времени на выявление, оценку, развитие, наставничество и анализ потенциальных преемников.
- Как можно раньше начните вовлекать в процесс своего директора по персоналу.
- Начните с большого количества потенциальных кандидатов и сужайте его по мере приближения даты ухода. Всегда ищите кандидатов как среди сотрудников компании, так и за ее пределами, но отдавайте предпочтение сторонним кандидатам, только если они действительно выдающиеся, а вы хотите провести по-настоящему глубокие изменения. Помните, что затраты на интеграцию внешних кандидатов высоки, а вероятность их успеха значительно ниже чем у внутренних назначенцев.
- Познакомьтесь с кандидатами поближе, проводите с ними время, посетите их функциональные подразделения, поговорите с их подчиненными и, если возможно, по-

беседуйте с их супругами. Давайте им и развивающие, и тестирующие задания. Если можете, сделайте их мини-генеральными директорами, назначив главами автономных бизнес-структур.

- Выделите достаточное количество времени для передачи полномочий. Убедитесь, что следующий генеральный директор определен за три-шесть месяцев до планируемой даты вашего ухода. Перед тем как уйти, убедитесь, что вы рассказали преемнику все, что хотели.

4 Сотрудничайте с советом директоров

Вернемся к истории Антона. За три года до запланированной даты своего

Приложение 3.

СОВЕТЫ ДЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Конечная ответственность за успех преемственности генеральных директоров лежит на вас, но, чтобы управлять этим процессом, у вас, скорее всего, нет ни времени, ни навыков, ни ресурсов, поэтому сделайте действующего генерального директора своим партнером.

Вклад в партнерство с вашей стороны:

1. Установите точную дату ухода действующего генерального директора и убедитесь, что она соблюдается.
2. Включите преемственность руководителей в повестку дня совета директоров и немедленно начните ее подготовку.
3. Создайте схему поощрений, связывающую 30% от общей дифференцированной заработной платы генерального директора с успехом его преемника (выплачивается в течение первых пяти лет после назначения нового генерального директора).
4. Помогите уходящему генеральному директору найти новый проект: обсудите с ним вопрос отставки, предоставьте ему услуги коучинга и поделитесь контактами.
5. Возьмите на себя полную ответственность за окончательный выбор.
6. Пересмотрите полномочия, обязанности, сферы ответственности и вознаграждение нового генерального директора.
7. Воздайте почести уходящему генеральному директору и убедитесь, что все его связи с компанией разорваны.

ухода в отставку он инициировал обсуждение преемственности с советом директоров. Совет директоров делегировал свою роль в проекте комитету по назначениям, который дважды рассматривал и редактировал сферу компетенций и профиль будущего генерального директора. Председатель комитета лично познакомился со всеми потенциальными кандидатами. В последние два года работы Антона преемственность была постоянным пунктом повестки дня комитета по назначениям. Наконец, детальная оценка трех оставшихся кандидатов комитетом и генеральным директором привела к выбору будущего преемника и совместной рекомендации совету директоров утвердить его в должности.

Для работы над преемственностью сотрудничайте с советом директоров, комитетом по назначениям совета директоров, председателем, акционерами. (см. Приложение 3). Считайте совет директоров важным ресурсом, но вместе с тем понимайте его ограничения (информационные пробелы, временные ограничения директоров и многосторонние обязательства директоров).

Прежде чем думать о конкретных людях, определите со своими партнерами мандат будущего гендиректора, который описывает основные ожидания от него и предоставляет ему полномочия. Он должен основываться на стратегических намерениях компании и как минимум ежегодно подвергаться пересмотру. На основе мандата составьте профиль идеального кандидата.

Будьте открыты к разнообразным мнениям и советам относительно кандидатов и ищите подходящие для их оценки позиции и проекты в компании.

Разделите моральную ответственность за выбор преемника с советом директоров и акционерами. В конечном счете формальная ответственность — как и последствия — будет на их плечах.

5 Работайте над подготовкой вашего будущего

Джон стал генеральным директором международной горнодобывающей и металлургической компании в возрасте 45 лет. Еще до вступления в должность, он сформировал амбициозную цель удвоения прибыльности бизнеса за счет инвестирования в новые технологии и повышения операционной эффективности существующих активов всего за четыре года.

В момент своего назначения Джон договорился с акционерами, что будет занимать пост гендиректора ровно четыре года. Уже тогда у него уже были некие

представления относительно своей жизни после ухода с этой должности: присоединиться к инвестиционной фирме (одному из крупнейших акционеров компании), основать собственную частную инвестиционную компанию, способствовать развитию лидерства и менеджмента в мире или даже полностью посвятить себя семье — ухаживать за своими тремя детьми и поддерживать жену в ее благотворительной деятельности. В первые три года на посту гендиректора Джон был очень занят программой модернизации, но тем не менее находил время обдумать каждый из потенциальных вариантов и обсудить их со знающими людьми. На четвертом году он сделал свой следующий карьерный ход частью своей рабочей рутины и посвятил его подготовке около 15% рабочего времени.

За 12 месяцев Джон провел 10 встреч с потенциальными работодателями, более 20 встреч с потенциальными партнерами по частным инвестициям, посетил ряд бизнес-школ и университетов, регулярно обсуждал будущее со своей женой и прошел две сессии карьерного коучинга. После ухода с поста генерального директора он согласился на пятилетний контракт с инвестиционной компанией (без обязательных рабочих часов в офисе), перевез свою семью в другую страну с лучшими образовательными возможностями для своих детей и принял решение на ближайшие пять лет приостановить претворение в жизнь своих инициатив в области развития прямых инвестиций и лидерства.

Не будучи знаком с лучшими практиками в области подготовки к жизни после позиции CEO, Джон тем не менее сделал почти все так, как нужно. Руководители, которые серьезно относятся к своей жизни после ухода с руководящего поста, начинают задумываться о своих следующих проектах на ранней стадии в рамках своей рабочей рутины. Они участвуют в значимых мероприятиях вне работы и тестируют потенциальные варианты — становятся независимыми директорами, вкладывают деньги и время в благотворительные проекты, сотрудничают с бизнес-школами и университетами, пробуют новые виды деятельности (будь то чтение лекций, консультирование, наставничество или рыбалка с пешим туризмом). Они обращаются за советом к экспертам и интересуются мнением людей, знакомых с этими занятиями, и привлекают профессиональных коучей, чтобы лучше понять себя, свои личные интересы, свои сильные и слабые стороны. В течение последних 6–12 месяцев на посту генеральных директоров они сужают перечень возможных вариантов и выделяют значительное количество времени (от 10 до 15%) на оценку этих возможностей и подготовку к новому проекту. Наши исследования показывают, что те генеральные директора, которые знают, чем будут заниматься дальше, справляются с преемственностью намного лучше, чем те, кто оставляет себе полную свободу действий.

6 Передайте полномочия эффективно и уйдите насовсем

Существует два мнения в отношении того, как долго уходящий гендиректор должен помогать сво-

ему преемнику. Первое: все приготовления должны быть сделаны до ухода. Сторонники другой точки зрения утверждают, что уходящий генеральный директор должен в течение значительного периода продолжать оказывать поддержку и наставлять преемника.

Недавние исследования показывают, что компании, в которых уходящие генеральные директора становятся председателями советов директоров, проигрывают в конкурентной борьбе и теряют своих CEO быстрее, чем компании, в которых уход бывшего гендиректора окончателен и бесповоротен. В некоторых странах даже введен обязательный «период остывания» от полутора до двух лет, прежде чем бывший CEO сможет присоединиться к совету директоров той же компании.

Заключение-предостережение

Один бывший генеральный директор поделился с нами грустной историей передачи своей должности. Убеденный сторонник второй из упомянутых выше точек зрения, он принял первые пять наших принципов, но отказался следовать шестому. Чтобы поддержать своего преемника, перед уходом он заключил с советом директоров двухлетний консультационный контракт, который давал ему личный офис в штаб-квартире компании и свободный доступ ко всей информации и сотрудникам.

Первое серьезное столкновение с новым гендиректором случилось уже через два месяца — из-за назначения директора по цифровым технологиям. В итоге действующий директор уступил своему предшественнику. Следующее противостояние — из-за стратегии слияний и поглощений —

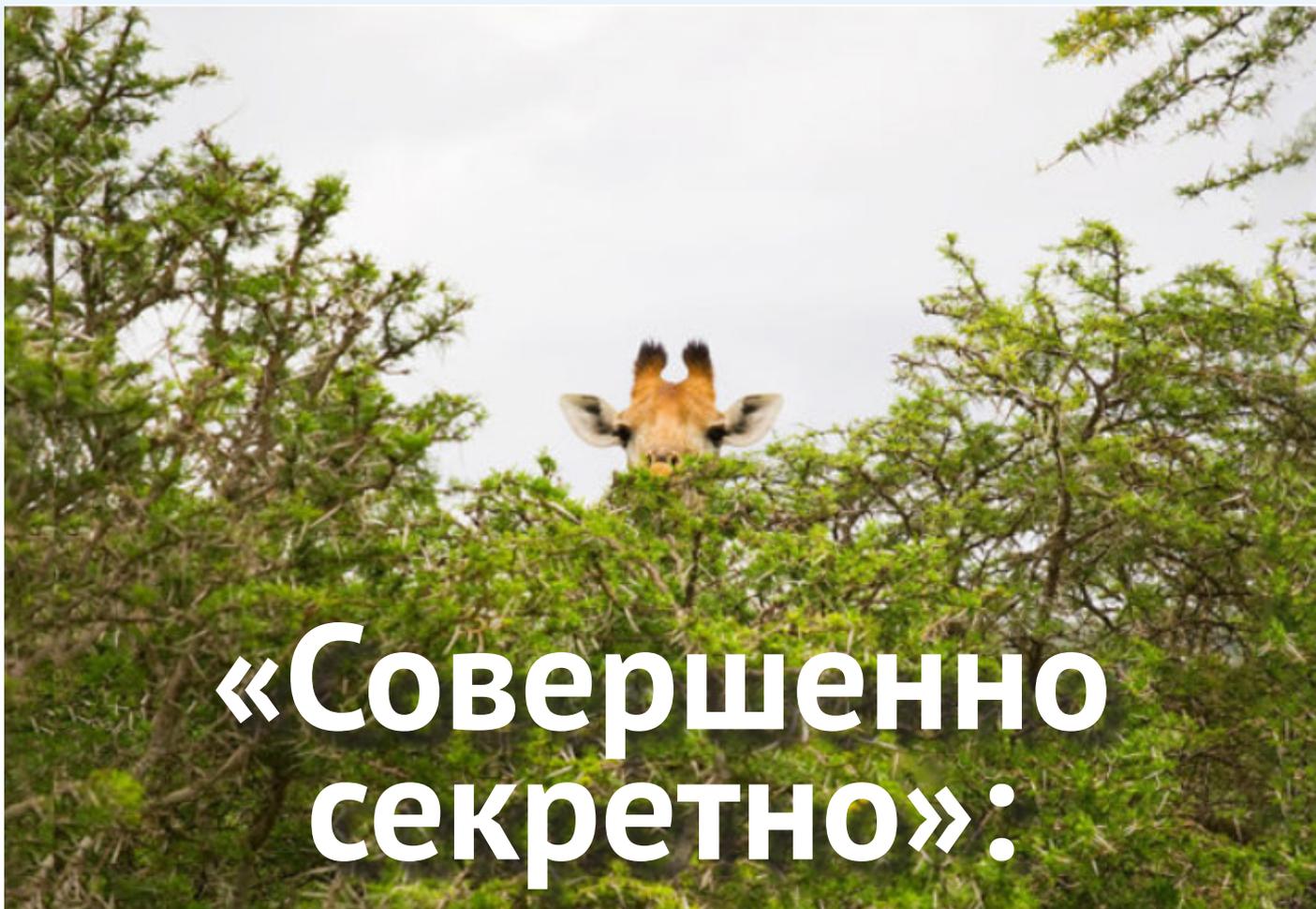
длилось три месяца и потребовало прямого вмешательства председателя совета директоров. После этого гендиректор написал в совет директоров письмо с просьбой запретить своему предшественнику отдавать распоряжения менеджерам компании. Предшественник был в ярости.

По итогам первого года финансовые результаты ухудшились, а моральный дух управленческой команды сильно упал. Некоторые руководители жаловались бывшему генеральному директору на своего нового босса, другие лобом избегали своего бывшего начальника. Отношения между двумя лидерами были, мягко говоря, напряженными. Когда всего через полтора года новый генеральный директор подал

в отставку, сославшись в качестве основной причины на отсутствие самостоятельности, совет директоров немедленно расторг контракт с бывшим генеральным директором.

Оглядываясь назад, он сильно сожалеет о решении остаться, которое, по его словам, не только нанесло сильный удар по компании, но и запятнало его репутацию и наследие. Его совет бывшим генеральным директорам предельно ясен: «Убирайтесь оттуда в тот же день, когда уходите в отставку, и не беспокойтесь — ваш преемник позвонит вам, если действительно будет нуждаться в вашем совете».





«Совершенно секретно»:

как искать замену действующему топ-менеджеру

По материалам Harvard Business Review

Адам Дин

Когда в компании хотят сменить топ-менеджера, отправив человека, занимающего ключевой пост, в отставку, процесс поиска и найма нового руководителя должен проходить в обстановке строжайшей секретности.

Конфиденциальность необходима по нескольким причинам. Во-первых, если руководитель, о котором идет речь, узнает о готовящихся изменениях, он или она может тотчас же покинуть компанию и даже нанести ее умышленный вред. Кроме того, исследования показывают, что, когда руководители поставлены в известность о своей скорой замене, они часто пытаются повлиять на процесс отбора и руководствуются при этом принципом преемственности, а не тем, что будет на самом деле лучше для компании.

Конфиденциальность иногда необходима и для защиты компании на рынке. Когда конкуренты узнают, что организация недовольна работой какого-либо из своих подразделений, они могут начать выискивать в ее деятельности недостатки, которые смогут использовать в своих интересах. Если же поиск занимает месяцы (а для тщательного поиска это нормальная продолжительность), конкуренты могут подумать, что у компании возникли проблемы с поиском человека на эту должность. Слухи распространяются быстро,

и многие, в том числе потенциальные соискатели, вполне могут поверить в наличие у бизнеса достаточно серьезных проблем, из-за которых высококлассные специалисты отказываются претендовать на вакантное место.

Сохранить в тайне поиск руководителя бывает очень трудно. Я руковожу фирмой, которая как раз занимается таким поиском. Мне приходится общаться не только с потенциальными кандидатами, но и с людьми, которые знакомы с их деятельностью людьми.

Также я координирую работу групп руководителей внутри организаций, которые участвуют в процессе отбора нового топ-менеджера. Любого из них могут связывать личные отношения с человеком, которого предстоит заменить. По этой причине они могут поставить его или ее в известность о поиске замены или же упомянуть об этом в разговоре с кем-нибудь еще. Так и начинают появляться слухи.

В современном мире, где мы все взаимосвязаны, особенно сложно защитить секреты компании. Показательный пример: псевдоним Роберт Гэлбрейт, под которым публиковалась Джоан Роулинг, был раскрыт после того, как ее адвокат поделился этой информацией с лучшим другом своей жены, который, в свою очередь, опубликовал это в твиттере.

Необходимо приложить все усилия, чтобы поиск проводился в условиях конфиденциальности. В моем практике





были случаи, когда руководители нанимали меня для поиска замены их подчиненных и не догадывались о том, что в это же время я искал замену и им самим. Однажды, к примеру, я был приглашен на ужин, где в числе гостей случайным образом оказался человек, для которого я искала замену. (Я не мог ни отказаться от ужина, так как это вызвало бы подозрения, ни избежать обычных разговоров и вопросов о том, как у этого человека обстоят дела на работе.)

Когда в процессе поиска появляется список основных претендентов на ключевой пост, приходит время для собеседований с представителями компании. Я организовываю такие встречи в конференц-залах отелей и прошу участников комитета по поиску приходиться туда как можно более незаметно. В отеле мы просим не указывать информацию о компаниях или участниках встреч и даже пользуемся вымышленными фамилиями.

Ниже я перечислил несколько тактик, которые помогут сохранить процесс поиска топ-менеджера в секрете.

Избегайте конкретики. Когда я обращаюсь к своим источникам в разных отраслях за рекомендациями наиболее подходящих кандидатов, я часто не говорю ни слова ни о компании, нанявшей меня, ни о должности, для которой нужно найти человека. Вместо этого мы беседуем о лидерских качествах. Это может звучать примерно так: «Я ищу кандидатов, имеющих превосходные лидерские качества для управления людьми, нацеленных на достижение высоких результатов и строящих отношения на принципах сотрудничества. Кто из известных вам людей обладает таким набором качеств?»

Начиная общаться с потенциальными кандидатами, я применяю аналогичное правило. Сначала я не говорю им, какую именно компанию я представляю, а рассказываю об отрасли, об уровне должности (выше их нынешней или того же уровня) и определяю их собственные цели и устремления. Это позволяет мне получить начальное представление о кандидатах, не разглашая ничего из того, что мой клиент не готов раскрыть для рынка.

Используйте надежные соглашения о неразглашении информации. То, как их выполняют сотрудники, бывает сложно проконтролировать, однако такие соглашения очень важны в процессе конфиденциального поиска руководителей. Некоторые стандартные соглашения неэффективны. Чтобы обеспечить обязательное выполнение, нужно включать в них четкие ограничения и положения о том, что вся известная информация (от названия компании до имени действующего должностного лица и компенсации) конфиденциальна.

Ограничьте количество членов комитета, который занимается поиском руководителя. Не более четырех человек внутри компании должны знать о процессе отбора и участвовать в нем. На собственном опыте я убедился, что такой небольшой группой легче управлять. С одной стороны минимизируется вероятность утечек, а с другой остается возможность обеспечить разнообразие подходов при оценке кандидатов. При этом все эти люди одинаково убеждены в том, что руководителя необходимо сменить.

Избегайте электронной почты (за одним исключением из этого правила). Пользуясь электронной почтой, слишком легко ошибиться: отправить сообщение не тому человеку, переслать его кому-то другому или оставить незакрытое окно с текстом письма на экране, который может увидеть проходящий мимо человек. Лучше вообще не обмениваться сообщениями о процессе поиска друг с другом.

У меня есть только одно исключение для этого правила. Члены комитета по поиску получают от меня отчеты с тщательной оценкой компетентности кандидатов, с которыми предстоит встреча. У них должен быть онлайн-доступ к этим документам, поэтому я отправляю им защищенные паролем отчеты, а в сопровождающих их текстах не упоминаю их содержание.

Конечно, все люди ошибаются, поэтому абсолютно надежных способов вести конфиденциальный поиск не существует. Но за годы моей практики действенность вышеупомянутых правил была подтверждена не раз: утечки информации встречались крайне редко, и компании были гораздо лучше защищены от них.

Понимание причин, по которым рекрутеры многое должны сохранять в тайне, и методов, используемых для достижения этой цели, необходимо и самим кандидатам. Возможно, некоторые из вещей, о которых мы вас просим (например, не называть свое настоящее имя на стойке регистрации отеля), могут показаться глупыми. Но если компания собирается поменять руководителя и не совершить при этом серьезную ошибку, конфиденциальность должна быть превыше всего.

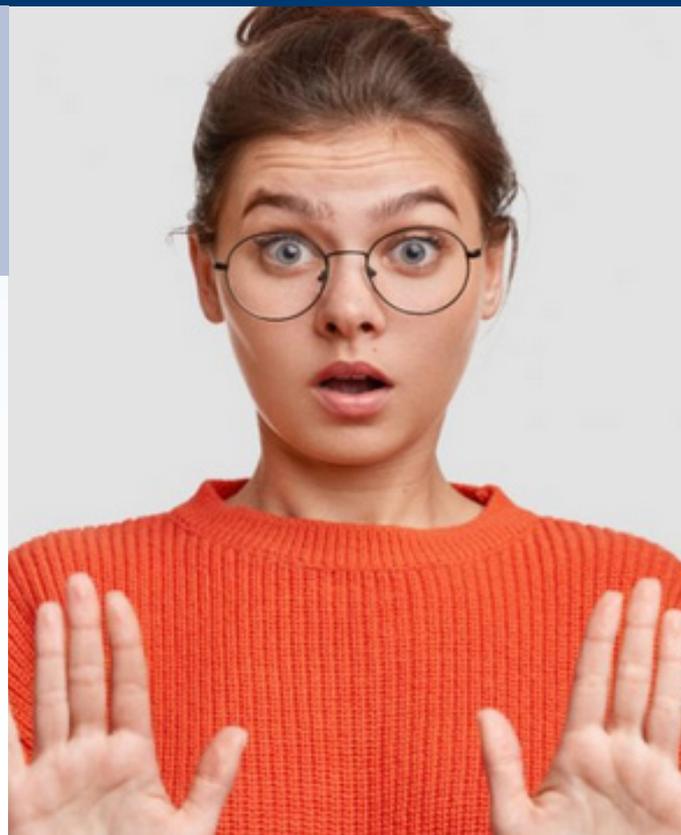
Об авторе.

**Адам Дин —
основатель и президент
компании
Dean Executive Search**



МИСТЕЦТВО ВІДМОВИ РОБОТОДАВЦЮ:

ЯК ПРАВИЛЬНО ВІДХИЛИТИ ДЖОБ-ОФФЕР?



По матеріалам Thepoint.rabota.ua

Тетяна Ковальчук

На різних етапах працевлаштування інколи змінюються обставини та виникає потреба відмовити роботодавцю. Деякі пошукачі через страх або байдужість можуть не спромогтися дати відповідь рекрутеру. Але HR-менеджери дуже негативно ставляться до такого явища та більше не хочуть зв'язуватися з такими кандидатами. Тому, якщо ви не хочете потрапити до чорного списку роботодавців, то краще не соромтеся повідомити їм своє рішення, а ми розповімо як це краще зробити.

Відмова на етапі співбесіди

У вас, мабуть, неодноразово траплялися ситуації, коли ви домовлялися з рекрутером про співбесіду, а через деякий час розуміли, що ця компанія не задовольняє ваших потреб, та і взагалі йти туди у вас немає ніякого бажання. У такому випадку ми радимо обов'язково знайти час та повідомити HR-менеджеру, що на вас не варто чекати. Адже дипломатія – це головна зброя фахівця, налаштованого на кар'єрний успіх.

На цьому етапі допустимо відмовити роботодавцю електронним листом, але, якщо ви спілкувалися з рекрутером лише телефоном, то краще обрати цей канал зв'язку. Краще, коли ви повідомите про зміну свого рішення напередодні співбесіди, але якщо не встигли – зателефонуйте за годину-дві до зустрічі. Так HR-менеджер ще встигне змінити свої плани та не витратить час на марне очікування.

Не забудьте повідомити причину своєї відмови. Оскільки ви знаходитесь на початковому етапі, то довго причину шукати не доведеться. Вам досить лише ввічливих та доброзичливих пояснень. Але ні в якому разі не брешіть про причини зміни свого рішення, адже вас дуже швидко можуть викрити. Краще скажіть рекрутеру: «Дякую, що зацікавилися моєю кандидатурою. Але зараз так склалися обставини, що я не готовий розглянути вашу пропозицію. Бажаю вам знайти потрібного працівника. Гарного дня».

Якщо ви ще вагаєтеся, чи варто повідомляти роботодавцю, що вирішили не приходити на співбесіду, то пам'ятайте, що професійний світ занадто тісний. Статистика свідчить, що половина рекрутерів вважають пошукачів, які проігнорували співбесіду, безвідповідальними та безкультурними. Можливо, з часом ви знову захочете працевлаштуватися у цю компанію або зустрінетеся з цим HR-менеджером на новому місці. Тому краще, щоб про вас залишилася гарна думка, а навпроти вашого прізвища у базі рекрутерів не стояло «не явився».

Відмова на етапі виходу на роботу

Важче пояснити причину відмови, коли ви вже пройшли всі етапи співбесіди, тестових завдань та навіть навчання, і за день до початку роботи змінили свою думку.

Але й у цьому випадку не можна просто піти на обідню перерву та не повернутися. І ви, і роботодавець витратили багато часу на всі ці етапи, тому без розумного обґрунтування не обійтися. Потрібно вибачитися та розповісти роботодавцю, що вплинуло на зміну вашого рішення.

На цьому етапі краще не використовувати електронну пошту, а повідомити новину особисто або телефоном. Перш за все подякуйте за надану можливість. Звичайне «дякую» допоможе згладити гострі кути, покаже, що ви поважаєте компанію та залишить про вас враження ввічливої людини.

Далі назвіть справжній мотив, який змусив вас передумати працювати у цій компанії. Не потрібно вдаватися у зайві подробиці, достатньо буде однієї причини. Ви можете сказати: «У мене з'явилася інша пропозиція, і зараз вона мене цікавить більше» чи «Я все ретельно обміркував і зрозумів, що обсяг роботи на цій посаді занадто великий. Мені доведеться працювати понаднормово, а мене таке не влаштовує» або ж «На теперішньому місці роботи мені запропонували очолити новий проект, тому я припиняю пошуки роботи».

Не зайвим буде також вибачитися за спричинені незручності та побажати швидше знайти потрібного кандидата. Пам'ятайте, що у будь-якому випадку ви будете виглядати краще, коли повідомите про зміну свого рішення, аніж, коли будете тактично мовчати.



Лучшие книги 2019 года — большая подборка Bloomberg

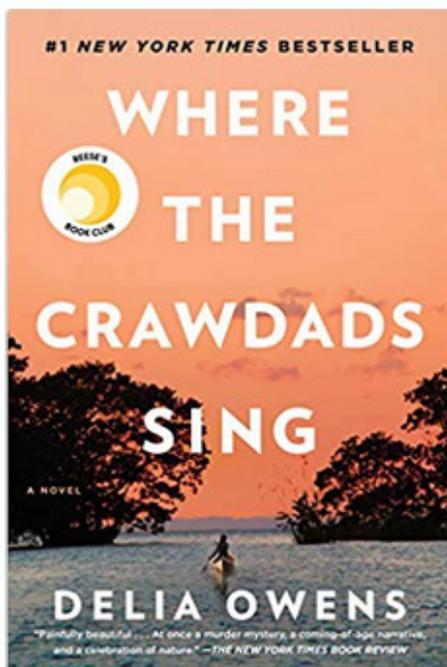
По материалам Ain.ua

Вloomberg опубликовал подборку лучших книг года по рекомендациям топ-менеджеров. В числе опрошенных: руководители Goldman Sachs, Bank of America Corp, SoftBank и другие. Далеко не все из них называли книги про бизнес, успех или продуктивность. AIN.UA пересказывает подборку.

Книга:

Where the Crawdads Sing

Автор: Delia Owens



Кто советует: Cathy Bessant, COO и CTO Bank of America Corp.

Дебютный роман писательницы Далии Оуэнс об истории тихого американского городка, который оказывается парализован ужасным убийством. В преступлении подозревают девушку, которая живет в уединении на болотах — пока не случается следующая катастрофа.

Книга:

Be Fearless: 5 Principles for a Life of Breakthroughs and Purpose

Автор: Jean Case

Кто советует: Neil Blumenthal, сооснователь, один из CEO Warby Parker Retail Inc.

«Я советую эту книгу всем, кто думает открыть свой бизнес или выйти на новый карьерный уровень. Она полна вдохновения и примеров, которые помогут не бояться и двигаться вперед накануне больших изменений. Я бы хотел иметь ее под рукой когда запускал Warby Parker.

Книга:

The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power

Автор: Shoshona Zuboff

Кто советует: Ana Botin, исполнительный член совета директоров Banco Santander SA

«Эта книга заставляет задуматься о вызовах современной модели интернета и понять, как оставленными нами в сети данные используются для продажи товаров и предсказаниями нашего поведения».

Книга:

Loonshots: How to Nurture the Crazy Ideas That Win Wars, Cure Diseases, and Transform Industries

Автор: Safi Bahcall

Кто советует: Stephanie Cohen, ведущий стратег в Goldman Sachs Group Inc.

«Книга указывает на факторы, которые помогают хорошим — а особенно по-хорошему безумным — идеям взлетать. Некоторые хороши из-за новых подходов, другие просто отполировывают уже известные вещи».

Книга: Factfulness: Ten Reasons We're Wrong About the World—and Why Things Are Better Than You Think

Автор: Hans Rosling

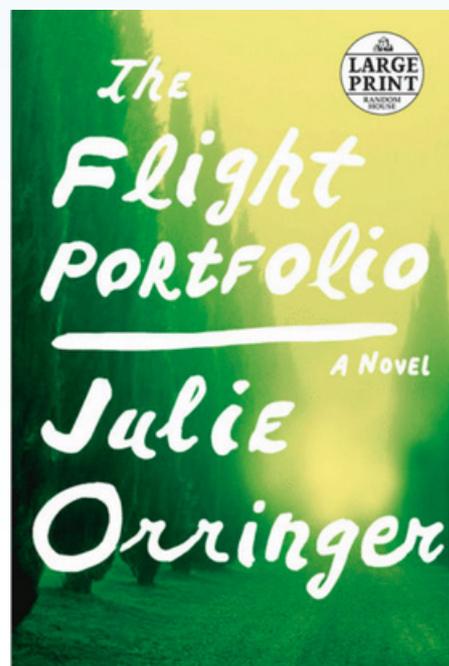
Кто советует: Dave Gilboa, сооснователь, один из CEO Warby Parker Retail Inc.

«В мире, где нет просвета от мрачных новостей, эта книга помогла мне изменить взгляд на ситуацию, показав недооцененные результаты человеческого прогресса с помощью данных. Это отличное напоминание о том, сколько невероятных улучшений происходит в мире вокруг».

Книга:

The Flight Portfolio: A novel

Автор: Julie Orringer



Кто советует: Donald Gogel, член совета директоров и CEO Clayton Dubilier & Rice LLC

Исторический роман про храбрца по имени Варян Фрай, который помогал подпольно эвакуировать из Франции артистов во время Второй мировой войны.

Книга:

Reboot: Leadership and the Art of Growing Up

Автор: Jerry Colonna

Кто советует: партнер фонда Forerunner Ventures

«Это честное изображение личного и профессионального роста, которое говорит что-то действительно новое, а не просто пересказывает полезные, но заезженные, определения успеха».

Книга:

A Good Provider Is One Who Leaves: One Family and Migration in the 21st Century

Автор: Jason DeParle

Кто советует: Lydia Jett, партнер в SoftBank Group Corp.

«Во времена, когда мигранты — на передовицах всех газет развитого

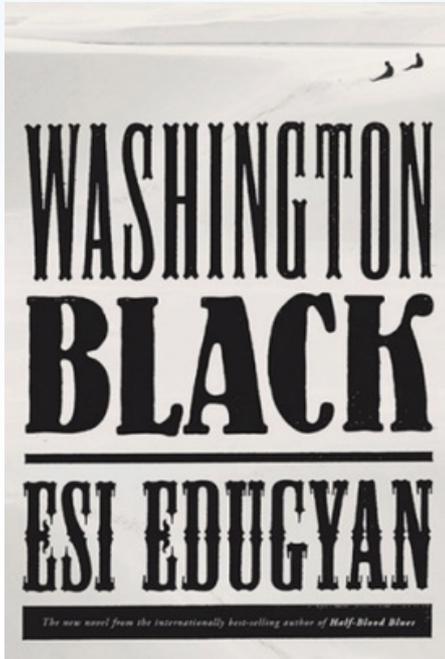


мира, я особенно оценила этот глубокий пересказ одной семейной истории. Тут в равных частях объединились история, экономика, политика, жесткая реальность и надежда».

Книга:

Washington Black: A novel

Автор: Esi Edugyan



Кто советует: Claire Hughes Johnson, COO Stripe Inc.

«Лидерство — это упражнение в эмпатии, которое требует принимать других людей. Главный герой вдохновляется изобретателем и следует за ним через весь мир через Барбадос, колониальную Америку, Арктику и в конце-концов Англию, где в конце-концов становится участником научной выставки».

Книга: Talking to Strangers:

What We Should Know about the People We Don't Know

Автор: Malcolm Gladwell

Кто советует: Amit Jhavar, главный управляющий Venmo

«Книга удивительно демонстрирует, что все мы — незнакомцы в разных ситуациях и с отличными ощущениями и предубеждениями. В стремительно поляризующемся мире, где пропадает срединная позиция, это нужно понимать, чтобы двигаться вперед».

Книга:

The Moment of Lift: How Empowering Women Changes the World

Автор: Melinda Gates

Кто советует: Cristina Junqueira, сооснователь Nubank

«Эта книга захватила меня, продемонстрировав реальные примеры из жизни Гейтсов и их проекты по всему миру. Она показывает, почему важно инвестировать в женщин не только ради них самих, но и ради семей, экономики и всего общества».

Книга:

IBM: The Rise and Fall and Reinvention of a Global Icon (History of Computing)

Автор: James W. Cortada

Кто советует: Jason Kelly, CEO Ginkgo Bioworks

Это история взлета и падения IBM, а также вынужденной трансформации бизнеса. Автор — историк, который проработал в IBM много лет и с легкостью описывает технологии и прорывы, которые обеспечили компании место в истории.

Книга:

Our Man: Richard Holbrooke and the End of the American Century

Автор: George Packer

Кто советует: Mike Krieger, сооснователь Instagram

«В этом году я стал гражданином США и неудивительно, что моя книга — Our Man. Это биография Ричарда Холбрука, американского дипломата, который работал во время конфликтов во Вьетнаме, Боснии и Афганистане. Также это очень яркий портрет Америки и ее лидеров в лучших и худших проявлениях».

Книга:

Connecting the Dots: Lessons for Leadership in a Startup World

Автор: John Chambers

Кто советует: Aaron Levie, сооснователь и CEO Box Inc.

«Управляя компанией Cisco в течение двух десятилетий, Джон Чемберс успешно ориентировался в рыночных изменениях, постоянно оказываясь по нужную сторону инноваций и создавая новые рынки. В книге он рассказывает свои правила создания одной из самых инновационных и динамичных компаний в мире».

Книга:

Super Pumped: The Battle for Uber

Автор: Mike Isaac

Кто советует: Shan-Lyn Ma, сооснователь и CEO Zola

«Это как будто забытый ребенок «Костра надежд» и «Волка с Уолл-стрит» в сеттинге Кремниевой долины. Бизнес-школы и бизнес-лидеры учат морали и «правильным поступкам». Но вот вам организация, которая показала всем средний палец, заодно сказочно обогатив своих первых инвесторов и сотрудников».

Книга:

Belong: Find Your People, Create Community, and Live a More Connected Life

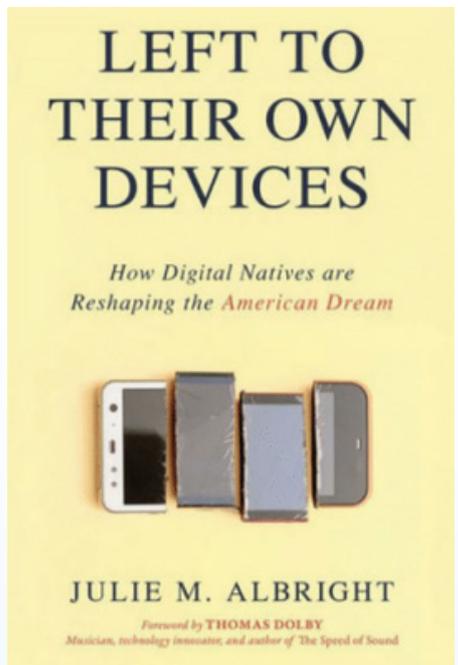
Автор: Radha Agrawal

Кто советует: Justin McLeod, CEO и сооснователь Hinge Inc.

«Хотя мы сегодня объединены сильнее, чем когда либо благодаря технологиям, мы также чувствуем себя более одиноко. Belong это современное напоминание и практическое руководство по тому, как найти любовь, связи и цели в мире за пределами социальных сетей».

Книга: Left to Their Own Devices: How Digital Natives Are Reshaping the American Dream

Автор: Julie M. Albright



Кто советует: Mike Mayo, аналитик Wells Fargo & Co.

«Эта книга, написанная цифровым социологом, рассказывает как переход от аналогового к цифровому миру заставляет общество отказаться от американской мечты и взваливает на него социальные, экономические и политические вызовы».



Книга:

The Infinite Game

Автор: Simon Sinek

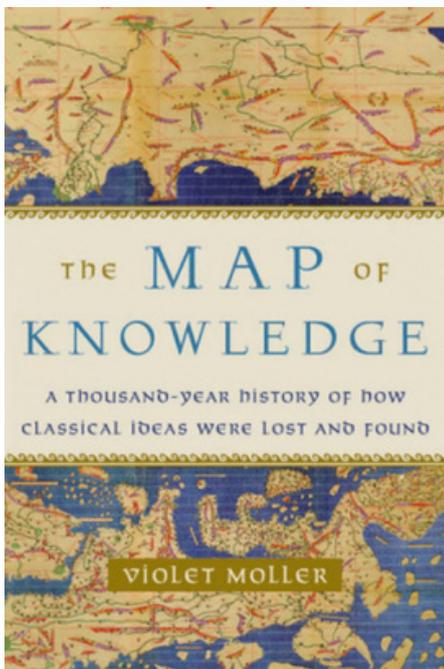
Кто советует: Cheryl Miller, президент и CEO AutoNation Inc.

«Книга Саймона Синека для тех, кто готов опровергать статус кво и заниматься чем-то, что превосходит его самого. В сегодняшнем скоротечном мире Сайнек прокладывает фреймворк для лидерства».

Книга:

The Map of Knowledge: A Thousand-Year History of How Classical Ideas Were Lost and Found

Автор: Violet Moller



Кто советует: Richard Parsons, старший советник в Providence Equity Partners LLC

«Мастрид для всех, кто считает что Западная Европа — единственный источник знаний, определивших современный мир».

Книга:

I Will Never See the World Again: The Memoir of an Imprisoned Writer

Автор: Ahmet Altan

Кто советует: Christina Paxson, президент Brown University

«Турецкого автора и журналиста Ахмета Алтана арестовали в 2016 году после попытки мятежа, сейчас он отбывает пожизненное заключение. Его воспоминания, написанные от руки в тюрьме, показывают вызовы, с которыми писатели и журналисты встречаются в мире, который выглядит все менее терпимо к свободе высказываний».

Книга:

Drawdown: The Most Comprehensive Plan Ever Proposed to Reverse Global Warming

Автор: Paul Hawken

Кто советует: Michael Preysman, основатель и CEO Everlane Inc.

«Все пытаются понять глобальное потепление и его возможные последствия. В этой книге один из самых влиятельных специалистов по окружающей среде составил 100 действий, которые мы как общество можем предпринять сегодня для уменьшения карбонового следа».

Книга:

Stillness Is the Key

Автор: Ryan Holiday

Кто советует: Paul Rabil, сооснователь и главный стратег американской Премьер-лиги лакросса

«Нередко предпринимательство, 80-часовые рабочие недели и депривация сна приукрашивают и начинают ассоциировать с успехом и статусом. Но после прочтения этой книги, я оценил историю и преимущества стоицизма».

Книга:

The Education of an Idealist: A Memoir

Автор: Samantha Power

Кто советует: Sheryl Sandberg, COO Facebook

«В своих воспоминаниях Саманта Пауэр, обладатель Пулитцера, журналист и бывший дипломат вспоминает ключевые вехи своего жизненного пути: иммиграцию в США ребенком, переживание тяжелой потери в старшей школе, репортажи с войны в Боснии, работу послом США в ООН».

Книга:

Catch and Kill: Lies, Spies, and a Conspiracy to Protect Predators

Автор: Ronan Farrow

Кто советует: Jonathan Scott, телеведущий

«Книга читается как Голливудский триллер. Но принципы харасмента, описанные в ней, так долго волновали всех вокруг. Эта книга говорит про коррупцию, укрывательство, угрозы и запугивание. И то, что нет ничего запретного для влиятельных мужчин, которые чувствуют себя неприкасаемыми».

Книга:

Living with a SEAL: 31 Days Training with the Toughest Man on the Planet

Автор: Jesse Itzler

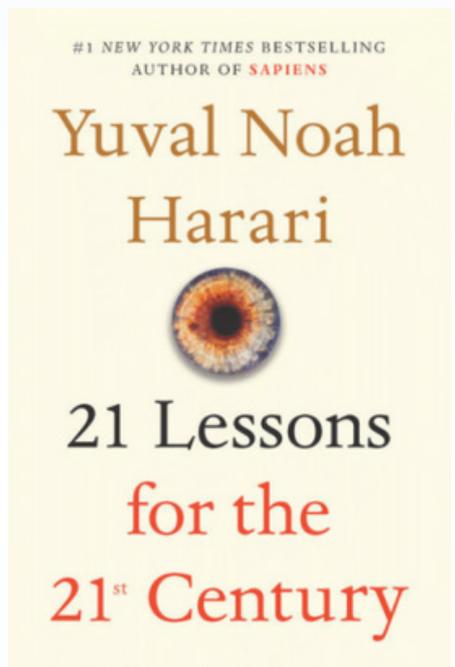
Кто советует: Ian Siegel, CEO и сооснователь ZipRecruiter Inc.

«Эту книгу написал предприниматель, который нанял бывшего морского котика, чтобы тот вытолкнул его из зоны комфорта. Она по-настоящему показывает, что такое быть предпринимателем. Никто не понимает, зачем ты лезешь из жил чтобы запустить собственный бизнес, хотя можешь прожить спокойную жизнь, работая на других. Чтобы стать предпринимателем, нужно иметь силу воли на преодоление всех лимитов».

Книга:

21 Lessons for the 21st Century

Автор: Yuval Noah Harari



Кто советует: Ken Tanji, финансовый директор Prudential Financial Inc.

«Книга Харари состоит из 21 главы, охватывающих самые сложные вопросы современности, среди которых труд, войны, национализм, религия, иммиграция, образование и технологии».

Книга: The Ride of a Lifetime: Lessons Learned from 15 Years as CEO of the Walt Disney Company

Автор: Robert Iger

Кто советует: Holly Thaggard, CEO и основатель Supergoop!

«Эта книга о том, что хороший лидер всегда должен оставаться оптимистом. Даже когда ему нужно сталкиваться со сложными решениями, настоящие лидеры знают, что их команду не сможет мотивировать пессимист, поэтому остаются оптимистами».





Энергия
твоего успеха

Выпуск №

1
(61)

(от 30.01.2020)

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Свои пожелания и предложения

присылайте на e-mail:

i.vorotnikova@nrg-ua.com

Контактные телефоны:

+38 050 327 98 88

+38 044 594 30 98

nrg-ua.com