



Энергия
твоего успеха

Дайджест NRG Review

В этом выпуске:

- | | | | |
|---|--------|---|---------|
| Инна Воротникова поздравляет с Новым годом и Рождеством Христовым | 2 стр. | Как собственнику выйти из операционки и не потерять бизнес | 9 стр. |
| Колонка редактора. О чем предлагает поговорить Инна Воротникова | 3 стр. | Уоррен Баффетт назвал главное качество кандидата без которого нельзя нанимать на работу | 11 стр. |
| Як підбити підсумки цього крейзі року | 4 стр. | Пара обуви: бизнес и эмоциональный интеллект Блейка Майкоски | 12 стр. |
| Новый локдаун вводят с 8 по 24 января 2021 года | 6 стр. | «Что пьют в Netflix»: Рид Хастингс о том, почему его компании удаются инновации | 14 стр. |
| Действовать из будущего: как добиться успеха после пандемии | 7 стр. | Про мотивацию, вовлеченность, репутацию. Есть проблемы? Готовы помочь! | 20 стр. |



Дорогие Клиенты, Партнеры, Коллеги, Друзья!

Поздравляю с Новым годом и Рождеством Христовым!

*Новый год – это время исполнения желаний, ярких впечатлений
и новых открытий! Желаю, чтобы весь грядущий год был
волшебным для вас и ваших близких! Пусть год Белого
Металлического Быка принесет в ваш дом радость, уют
и сказочную любовь!*

Будьте счастливы!

С наилучшими пожеланиями, Инна Воротникова

New Recruiting Group



Добрый день, друзья!

Остались считанные дни этого странного года и мысленно каждый из нас подводит итоги. Что у меня?

Победа – мы вновь получили награду «Украинской народной премии», как лучшее рекрутинговое агентство Украины.

Что не получилось? Не получилось расширяться за счет заказов для иностранных фирм, но сделаем это точно в следующем. Экспертиза есть, контакты тоже.

Что приносит мне удовольствие? Семья, работа и результаты команды.

Чем горжусь? Что клиенты остались, несмотря на карантин.

За что благодарю? За искреннюю поддержку каждого.

А как прошел у вас год? Поделитесь со мной. Возможно, я смогу быть вам полезной.



- Как подвести итоги этого года? О победах, что не получилось, что приносит мне удовольствие, чем я горжусь и за что благодарю.
- Новый карантин: когда он начинается, в чем суть и когда это закончится?
- Пандемия пройдет и жизнь продолжится. Да, сейчас она мешает нам жить, работать, вести бизнес, как раньше. Но, как показывает история, сейчас необходимо также готовиться к тому, что будет потом.
- Рассуждаем о том, где заканчивается функционал собственника и начинается сфера ответственности директора? Может ли собственник быть директором своего бизнеса? И как выйти из операционки и не потерять бизнес?
- И в продолжении того, чем должен заниматься собственник. Предприниматель и миллиардер Уоррен Баффетт известен талантом находить и инвестировать в проекты с большим потенциалом. Однако самые его успешные инвестиции были в людей. Баффетт сам говорит: «У меня только две работы. Одна из них — привлекать и удерживать выдающихся менеджеров.
- Бизнес, который вдохновляет. Пара обуви: бизнес и эмоциональный интеллект Блейка Майкоски.
- Сегодня Netflix принято считать синонимом инновационности и сильной корпоративной культуры. Но так было не всегда. 20 лет назад в успех небольшой убыточной фирмы из 100 человек, занимавшейся прокатом DVD с фильмами, пожалуй, не верил почти никто. Что изменилось?
- И наша новинка. Партнерский материал. Про мотивацию, вовлеченность, репутацию. Есть проблемы? Готовы помочь!

Все будет хорошо! И мы со всем справимся!
Хорошего нам года!

С уважением к каждому,
Инна Воротникова



Як підбити підсумки цього крейзі року й не дорікати собі ні за що



По матеріалам happymonday.ua

Таня Пилипчук

До Нового року залишилося менше місяця — отже, саме час підбивати підсумки. Я — Таня Пилипчук, засновниця платформи саморозвитку «Пошуршимо?» та авторка майстер-класу «Мій супер рік 2021» — радо розповім вам про свої лайфхаки, як проаналізувати карантинний рік, і поділюсь корисними роздруківками

Цей навіжений рік завершується, фух! Погодьтеся, що ми не забудемо 2020 як мінімум тому, що він дуже відрізнявся від попередніх. У більшості людей на планеті полетіли шкереберть плани і змінився стиль життя — комусь вдалося уповільнитися, для когось відкрилися нові можливості, на когось чекали великі зміни... Попри все ми знову в передчутті Різдва й Нового року, купуємо мандаринки і думаємо про своє майбутнє.

Саме тому, що цей рік такий особливий, підбивати його підсумки теж краще трохи інакше. Адже недосягнуті цілі та відкладені мрії, швидше, розчарують і додадуть стресу, аніж надихнуть крокувати в майбутнє — а це останнє, що вам потрібно для здійснення своїх мрій.

Тому сьогодні вчимося підбивати підсумки цього крейзі року екологічно. Беріть папір з ручкою і до роботи!

Спосіб №1. Мої перемоги

Випишіть на папір усе, що вам вдалося здійснити, починаючи з найдрібнішої перемоги і завершуючи великими досягненнями. Проаналізуйте, як вам це вдалося, що спрацювало, що ні. Так ви сформуєте свій індивідуальний алгоритм успіху, перевірений на практиці.

А тепер танцюйте! Ваші перемоги — це ваша сила й мотивація. Якщо навчитесь відзначати навіть найдрібніші з них, то будете щасливі щодня.



**Помічайте те, що є.
А не те, чого бракує.**

Спосіб №2. Що не вдалося й чому?

Запишіть, що вам не вдалося здійснити. Тільки розділіть пункти на 2 колонки: що знаходилося у межах вашого контролю, а що — поза його межами.



Цього року не вдалося реально багато, і не лише вам. Але не все з цього ви могли контролювати. Просто прийміть той факт, що ви не всемогутні, і це нормально.

Відпустіть те, що поза межами вашого контролю, і не витрачайте свою енергію на переживання. Краще спрямуйте її на те, що залежало від вас, і проаналізуйте, що пішло не так, якщо й це не вдалося.

Спосіб №3. Від чого я кайфую?

Згадайте різні моменти і складіть список усього, що подарувало вам реальний кайф: нові люди, звички, традиції, місця, досвіди, якісь дрібнички...

Зробивши паузу й уповільнившись, можна помітити те, що по-справжньому робить нас щасливими. Адже досягнуті цілі та мрії — це добре, але щастя від них короткострокове і швидко минає.

**Навчіться помічати щастя
навколо прямо зараз і примножувати
його самотужки.**

Плануючи рік, обов'язково враховуйте цей список, адже це ваш рецепт щастя. І ви можете примножити його кількість у 2021 році.

Спосіб 4. Чим я питаюся?

Чим ви питаєтеся найбільше? Згадайте конкретну ситуацію, результат, свій вибір чи свої відчуття та опишіть у деталях.

Пишатися та хвалити себе — нормально. Є стереотип, що це нескромно, але це не так. Насправді, якщо ми не вміємо відзначати свої перемоги та тішитися з них, то применшуємо свою цінність, живемо в очікуванні схвалення від інших та вічно незадоволені своїм життям.

**Якщо ви відзначаєте такі моменти для себе,
усвідомлюючи свої почуття, вам буде набагато
легше працювати зі своєю мотивацією, рухатися
далі і вірити в свої сили.**

Спосіб №5. За що я дякую?

За що ви вдячні цього року? Складіть список, тільки він має бути довгим, принаймні у 15-20 пунктів. Якщо не можете нічого придумати, зробіть паузу й подумайте ще раз.

Вдячність наближає нас до реальності, де ми вже щасливі, навіть без досягнутих цілей і здійснених мрій.

Після такого аналізу року набагато легше зрозуміти, що насправді для вас важливо, і визначити, куди та з яким настроєм рухатися наступного року.

Щоб підбивати підсумки було зручніше, я підготувала для вас дві безкоштовні роздруковки — для нотування своїх перемог та вдячності! Завантажте їх за посиланням https://www.subscribepage.com/poshurshymo_year, роздрукуйте, заповніть та тримайте перед очима.

А якщо ви хочете більш глибоко попрацювати над підсумками й планами — вам на майстер-клас «Пошуршимо» «Мій супер рік 2021». <https://club.shurshannya.com.ua/masterclass/mysuperyearnew/>

Планування

Мій супер рік 2021

придбати

опис

уроки

матеріали

книга місяця

сесії

Цього року кожна з нас відчувала ціле цунамі змін в житті: робота, карантин, економічна ситуація, загальний настрій, ризики для здоров'я, багато стресу. Втім, для когось це виявився чудовий привід зробити паузу, зупинитися в шаленому загоні, відпочити й озиригнутися навколо. Саме тому, цей майстер-клас присвячений екологічним підсумкам року та планам, які будуть надихати, а не завдавати стресу.

На цьому майстер-класі ми:

- зробимо аналіз року що минає
- трансформуємо шаблони поведінки та страхів
- поставимо цілі, пріоритети та складемо план дій
- згадаємо про важливість вдячності та цінностей

Давай, разом заплануємо рік, що може бути особливим!

Експерт - Таня Пилипчук

Засновниця спільноти "Пошуршимо?" і її великий фанат. 6 років тому вирішила взяти 100% відповідальності за своє життя. З того часу планую і здійснюю проект своєї мрії. Я вірю, що ми завжди можемо обирати. І знаю, що наші вибори - це результат думок. Саме тому так важливо пізнавати себе і дослухатися. Бо там є усі відповіді.

До профілю експерта →

Новый локдаун

Вводят с 8 по 24 января 2021 года



По материалам ain.ua

9 декабря 2020 года Кабинет министров Украины определил даты для ужесточенных правил карантина. Строгие ограничения продлятся с 00:00 8 января по 00:00 25 января 2021 года (то есть, с 8 по 24 января включительно).

Правила, которые будут действовать с 8 по 24 января:

Список ограничений, которые будут действовать в этот период:

- В школах и вузах на это время — каникулы. Детские сады продолжают работу.
- Запрещается работа кафе, баров, ресторанов, кроме работы на вынос и доставки.
- Запрещена работа ТРЦ (кроме продажи товаров первой необходимости). Это касается и всех развлекательных заведений.
- Запрещена работа заведений культуры, фитнес-залов, бассейнов, всех массовых мероприятий, кроме официальных спортивных или занятий на улице.
- Салоны красоты и парикмахерские смогут работать только по предварительной записи, без ожидания в помещении.

- Запрещена работа продовольственных и непродовольственных рынков. Также предусмотрен запрет рождественских ярмарок.
- Общественный транспорт продолжит работу.
- Учреждениями и организациям рекомендуется перейти на удаленную работу.
- К товарам и услугам, которые будут предоставляться в этот период, относят:
 - продукты питания, лекарства, медицинские средства, средства гигиены, ветеринарные препараты, корма;
 - топливо;
 - финансовые услуги, работа операторов почтовой связи, медицинская и ветеринарная практика, АЗС;
 - ремонт транспорта, работа салонов красоты и парикмахерских по предварительной записи.

Правила, которые действуют сейчас

Действующий сейчас карантин и все его правила (т.е. правила «оранжевой зоны») продлили до 28 февраля 2021 года. Работу заведений питания продлевают до 23:00, но с запретом проводить расчеты после 22:00. В новогоднюю ночь ресторанам разрешат работать до 1:00.





Действовать из будущего:

как добиться успеха после пандемии

По материалам Harvard Business Review

Марк Джонсон, Джош Сушкевич

Пока пандемия COVID-19 сотрясает мировую экономику и мешает нам жить, работать, вести бизнес, как раньше, лидеры кое-как устраняют негативные последствия кризиса по мере их появления. Но, как показывает история, сейчас необходимо также готовиться к тому, что будет потом. Авраам Линкольн, Франклин Рузвельт, Уинстон Черчилль, Нельсон Мандела и другие лидеры-визионеры не просто реагировали на сиюминутные угрозы, возникавшие на их пути, но также заглядывали за темный горизонт. Они руководствовались своим видением светлого будущего, которое наступит, когда трудности будут преодолены, и в соответствии с ним направляли других людей.

Видение особенно остро необходимо во время такого всеобъемлющего и системного кризиса, как текущий. Изменения, которых в нормальной обстановке можно было ожидать в течение пяти лет, могут наступить за несколько недель или месяцев. Переход к дистанционному обучению, удаленное медицинское обслуживание, онлайн-шопинг, востребованность цифровых мультимедиа — эти и другие тенденции

резко набрали темп. Мировые цепи поставок разорваны. Медицинское обслуживание, вероятно, изменится настолько, что введение Обамасаре десять лет назад покажется явлением рядовых масштабов. Многие из ваших корпоративных клиентов могут закрыться. Миллионы потребителей остались без работы. Вероятно, некоторые из фундаментальных принципов, на которых основана текущая модель вашего бизнеса, уже опровергнуты (или могут быть опровергнуты в ближайшем будущем).

Другими словами, бизнес-среда, в которой вы окажетесь, когда эпидемия закончится, — а это может произойти в 2021 году или позднее — может оказаться очень непохожей на ту, какой она была до начала этого кризиса.

Нужно начинать готовиться прямо сейчас. И чтобы сделать это правильно, нужно долгосрочное видение того, кем вы надеетесь стать через пять или даже десять лет. Оно станет для вас путеводной звездой, ориентиром и опорой для осмысления планов на короткий и средний срок. Возможно, нам пока трудно это увидеть, но сейчас прорастают семена следующего мощного роста. Подумайте о том, что 20 лет назад Apple увидела возможность для создания iPod и iPhone и начала планировать их разработку, когда ее компьютерный бизнес столкнулся с огромными трудностями из-за краха доткомов.



Конечно, никто из нас не пророк (даже Стив Джобс им не был), иначе мы избежали бы этой передрыги. Но хотя вы не способны с идеальной точностью предсказать, что будет, вы можете гораздо яснее, чем думаете, представить, кем вы можете и должны стать, составить план, чтобы этого добиться, и затем воплотить его в жизнь. Вот изобретенный нами процесс, позволяющий это сделать (в соответствии с его описанием в нашей новой книге «Lead from the Future» (Управляй из будущего — прим. ред.)).

Уделяйте время осмыслению будущего. В идеале в ближайшие несколько месяцев нужно посвящать около 10—20% времени анализу и осмыслению того, какой вы хотите увидеть свою организацию, когда кризис завершится. Конечно, эти устремления должны соответствовать вашему долгосрочному видению. Так как прямо сейчас у лидеров много неотложных задач, они могут поддаваться соблазну переложить ответственность за такого рода обдумывание на других, однако критически важно, чтобы генеральные, финансовые и технические директора и другие ключевые управленцы — люди, принимающие основные решения о распределении ресурсов, — сделали эту работу сами.

Задайте себе вопрос, что, скорее всего, изменится у ваших потребителей, на рынках и в операционной среде, а что останется прежним. Сосредоточьтесь на том, что понадобится вашим потребителям, как вы будете удовлетворять эти новые и меняющиеся нужды, оцените востребованность ваших товаров и услуг и общие возможности вашей компании.

Спросите себя, насколько стойким окажется ваш основной бизнес в свете этих перемен. Обдумайте и угрозы, и возможности, определите, что в вашем портфеле перестанет быть важным и что нужно продать или закрыть, наметьте возможности для ускорения подготовки новых товаров и услуг, обещающих рост.

Разработайте стратегию движения из вашего воображаемого будущего в сегодня. Двигаясь в обратном направлении,

продолжите дорогу от ваших долгосрочных устремлений к среднесрочным (фокусной точке вашего посткризисного планирования), а затем к сегодняшнему дню. Начиная с конца, разметьте этот путь рядом вех, расположенных через равные промежутки времени. Начать с будущего и двигаться назад нужно потому, что это (1) позволяет вам «с чистого листа» описать, кем вы можете стать без особой оглядки на то, как вы действуете сейчас, (2) заставляет вас мыслить конкретно, в долларах и центах, а значит, (3) помогает вам понять, каким инвестициям нужно отдать приоритет.

Чтобы понять на примере, как это работает, представьте, что вы ректор университета. Вы знаете, что онлайн-обучение будет важной частью вашего будущего, и инициировали введение новых моделей, идеально сочетающих в себе дистанционные и очные предложения. Наступление этого будущего — уже назревавшего до кризиса, а теперь рвущегося в прайм-тайм, — ускорилось. Сделайте шаг назад от безумного переноса программ текущего года в онлайн (что было великолепным подвигом, без сомнения) и представьте, что вы предложите в начале нового учебного года осенью 2021 года.

Затем спросите себя, что должно произойти и когда, чтобы этот переход состоялся наилучшим образом. Потребуется

введение новых систем, составление программы, увязка их с традиционными предложениями, обучение и привлечение сотрудников. Возможно, вы сможете выполнить все этапы силами вашего университета, или, может быть, вам потребуется партнерство с разработчиком ПО или покупка какого-то готового решения. Текущий учебный год — отличная возможность испытать ключевые элементы предполагаемой будущей программы. Приготовьтесь учиться и менять курс. Так как ваша рабочая среда быстро меняется, обязательно измеряйте и отслеживайте свой прогресс. Сначала вы будете работать, руководствуясь предположениями. По мере их проверки в реальном мире вы получите больше данных и опыта, подтверждающих или опровергающих ваши оценки. На основании усвоенных уроков, подправьте и свое видение, и свою стратегию. Продвигаясь к своим среднесрочным и долгосрочным целям, обязательно будьте внимательны к явным и едва заметным сигналам. Потребуется некоторая степень смирения, потому что придется, возможно, отказаться от части своих убеждений, если те не выдержат испытания реальностью. Быстрота и маневренность критически важны. Нужно быстро учиться, постоянно корректируя план действий и подстраиваясь. Делая это, вы также будете возвращаться к своему видению и продолжать его формировать.

Сплотите свою команду вокруг вашего видения. Вашим сотрудникам и окружению придется пойти на жертвы, так что важно, чтобы они верили в ваше видение светлого будущего, которого они могут добиться. В идеале вам нужно долгосрочное видение того, кем вы хотите стать, которое было бы вдохновляющим, осмысленным и относительно стабильным, по сравнению с нынешними американскими горками. Хотя бизнес может преуспеть без четкой миссии, есть тесная взаимосвязь между миссиями и рентабельностью.

В 2019 году наша фирма Innosight определила 20 международных компаний, добившихся самых впечатляющих

трансформаций за последние десять лет. Мы обнаружили, что их общий знаменатель — четкое закрепление высшей цели их деятельности. Siemens, например, недавно взяла на себя миссию служить обществу. Китайская компания Tencent объявила, что намеревается создавать «технику во благо общества». Датская Ørsted превратилась из газовой компании-неудачницы в суперсовременную ветроэнергетическую компанию, повысив свою прибыль до \$3 млрд в год. Долгосрочное видение Ørsted, согласно которому она должна стать зеленой компанией, не только вдохновляет ее сотрудников усерднее работать, но и помогает ее руководителям не отступать от выбранной стратегии.

Невозможно переоценить серьезность нынешнего кризиса. Многим пришлось бороться за выживание. Буквально всем приходится адаптироваться в масштабах, сопоставимых с переводом экономики на военные рельсы. Вам может казаться, что вы просто не способны выкроить время на то, чтобы осмыслить будущее и проложить стратегический путь к нему. Однако лидеры, которые день за днем руководят людьми в соответствии со своим видением, выйдут из кризиса с компаниями, которые окажутся сильнее и устойчивее, чем до него.



Как собственнику выйти из операционки и не потерять бизнес



По материалам e-xecutive

Врастущих компаниях в определенный момент становится невозможно эффективно совмещать функции директора и собственника. Зачем и как их разделять?

Часто можно встретить компанию, в которой собственник и директор — одно и то же лицо. Но в определенный момент становится невозможно эффективно совмещать решение стратегических вопросов и управление процессами без потери качества. И чтобы бизнес развивался, эти функции стоит разделить. Разберемся, как выйти из операционки и не потерять компанию.

В чем проблема разделения функций

Собственник бизнеса — человек, который его создал и имеет право принимать окончательное решение о том, как будет развиваться проект. Его задача — генерировать идеи продукта или услуги, которые будут востребованы на рынке. В обязанности собственника входит стратегический маркетинг, заключающийся в том, как привлекательно упаковать идею. При этом создатель бизнеса может руководить им лично, исполняя функции топ-менеджера: контролировать управление финансовыми и кадровыми вопросами,

обеспечение безопасности сотрудников и решать другие вопросы, связанные с руководством компанией. А может передать эти обязанности наемному директору.

Чтобы операционное управление было эффективным, необходимо полное погружение в процесс, что требует большого количества времени и усилий. Но в период создания и становления компании владелец, как правило, совмещает функции собственника и директора и не готов отказать от них, даже когда такая возможность появляется.

Во-первых, он привык самостоятельно бороться за выживание — договариваться с клиентами, сражаться с конкурентами, организовывать сотрудников — и испытывает при этом драйв. Даже если собственник говорит, что устал от своего бизнеса, на самом деле ему это нравится: он готов, закатав рукава, навести порядок в любой области.

Во-вторых, нередко компания превращается для своего владельца в «маленький свечной заводик», где все вращается вокруг него, а сотрудники обращаются «шеф» или «босс», и он чувствует себя центром своей вселенной. Такой собственник может в любой момент снять работника с выполнения производственной задачи, чтобы дать личное поручение, а это нередко влечет несоблюдение планов.



К чему приводит совмещение ролей при активном росте бизнеса

Владелец попадает в ловушку, он не понимает, что своими руками разрушает бизнес. В первую очередь, потому, что, находясь постоянно в операционном управлении, он физически не сможет выстраивать бизнес-стратегию развития компании в долгосрочной перспективе, отслеживать тренды в нише, предлагать новые продукты. Однако конкурент в любой момент может разработать более инновационные технологии производства или более технологичный продукт, и тогда его компания останется за бортом бизнеса со всеми активами, станками, цехами, а сам собственник — со своими кредитными обязательствами.

Чтобы этого не произошло, он должен уметь дистанцироваться от текущей рутины и видеть полную картину со стороны. Важно понимать: хотя создатель бизнеса знает все процессы лучше и, возможно, способен произвести в два раза больше продукции, чем любой из его сотрудников, он никогда не сделает в 400 раз больше, чем они. Увеличить объем можно, только наняв необходимое количество специалистов и передав полномочия по управлению процессами директору.

Таким образом собственник, заинтересованный в развитии своего проекта, увидит точки роста, даже если они касаются изменения структуры компании или сокращения линейки продукции. А главное — только так он сможет развивать и масштабировать бизнес: всегда важно, чтобы был тот, кто смотрит на компанию в целом, и знает все нюансы. Эта ответственность лежит именно на собственнике, и если он погружен в операционку, она упускается.

Когда пора отходить от операционного управления

Выйти из оперативного управления владелец бизнеса может тогда, когда компания научилась принимать решения по текущим задачам без его непосредственного участия. А сам собственник понимает, что, даже совмещая свои обязанности с функциями директора, он может управлять компанией с помощью определенных показателей, а не лично «тушить пожары». На этом этапе можно передать весь функционал директору и заняться решением стратегических вопросов по выводу компании на новый уровень.

Но думать о том, как это произойдет в будущем, надо уже на старте бизнеса, т. к. это один из важных моментов, с которым связано решение многих вопросов, например, юридических, которые возникнут на стадии масштабирования, или если у компании несколько учредителей. И готовиться к выходу тоже надо заранее.

На что обратить внимание, нанимая директора

Отдавая свой бизнес на управление наемному директору, собственник не застрахован от опасности получить на выходе не то, о чем договаривались изначально, или вовсе лишиться компании. Потому что после выхода собственника директор становится обладателем той силы, которой управляется вся компания, и легко может стать конкурентом владельца либо полностью разрушить его бизнес.

Важно понимать, что у собственника и директора изначально разные цели. Ради долгосрочного развития бизнеса владелец готов даже терпеть временные убытки. А приглашенный управленец всегда нацелен на максимально быструю прибыль и финансовые показатели, по которым его оценивает собственник, и от чего зависит его личный доход.

Опыт показывает, что выйти из управления и не потерять бизнес можно в том случае, если заранее подготовить почву — создать правильную организационную структуру, в том числе, систему управления организацией через директорат.

Хорошая практика — вырастить директора внутри компании, например, сделать им своего заместителя: такой человек знает все тонкости работы организации. Но при этом стоит максимально подробно прописать, каких именно результатов собственник ждет от будущего директора и когда.

Надо ли контролировать директора и как

Не секрет, что владелец гораздо более заинтересован в своем бизнесе, чем наемный сотрудник, которому проще ничего не менять, поскольку любые изменения вносят хаос. Однако именно в его руках находится управление бизнес-процессами. Чтобы у директора было больше ответственности, чем у человека, который управляет бизнесом по договору, стоит ввести для него материальные и нематериальные стимулы. Один из вариантов — сделать директора управляющим партнером, мотивировать долей в компании. Это не только создаст дополнительную заинтересованность, но и застрахует владельца бизнеса от переманивания сильного управленца конкурентами.

Передав управление такому топ-менеджеру, владельцу стоит перестать жестко контролировать процессы и терпимо относиться к возможным просчетам сотрудников, в том числе директора. Все они должны учиться на своих ошибках и работать над ними, не дожидаясь указаний. Только в таком случае вырабатывается определенный навык.

Выйдя из операционного управления, создатель бизнеса сможет заняться стратегическим планированием, определять точки роста, внедрять новые технологии, а главное — видеть компанию в целом, и руководить ею с учетом долгосрочной перспективы.



УОРРЕН БАФФЕТТ НАЗВАЛ ГЛАВНОЕ КАЧЕСТВО КАНДИДАТА,



БЕЗ КОТОРОГО НЕЛЬЗЯ НАНИМАТЬ НА РАБОТУ

По материалам Inc.

Предприниматель и миллиардер Уоррен Баффетт известен талантом находить и инвестировать в проекты с большим потенциалом. Однако самые его успешные инвестиции были в людей. Баффетт сам говорит: «У меня только две работы. Одна из них — привлекать и удерживать выдающихся менеджеров».

Один из крупнейших в мире инвесторов Уоррен Баффетт назвал качества, которые играют решающую роль при выборе сотрудника. «Мы ищем три вещи, когда нанимаем людей. Мы ищем интеллект, мы ищем инициативу или энергию, и мы ищем честность».

Баффетт считает, что если у кандидата нет честности, но есть первые два качества, это может сыграть злую шутку с работодателем. Умный и целеустремленный сотрудник, лишенный честности, представляет угрозу для всей компании.

Понять истинный характер человека на собеседовании непросто, но чрезвычайно важно для будущего бизнеса. Inc.com делится 3 советами, как отфильтровать нежелательных соискателей и найти людей, на которых можно положиться.

Ищите ответственных людей

Попросите кандидата рассказать о самой большой неудаче на предыдущей работе. Если это окажется что-то незначительное, например неполадки с принтером или

потеря степлера, вам есть над чем задуматься. Даже лучшие и самые умные работники совершают ошибки, но те, кто честен, могут признать их и взять на себя ответственность.

Проверяйте резюме

Резюме — это билет соискателя на следующий этап, то есть собеседование. Помните, что этот билет он создает для себя сам. Многие люди не могут устоять перед искушением сделать резюме немного более привлекательным, чем оно есть на самом деле.

По данным HireRight, 85% работодателей, решивших проверить подлинность всех пунктов резюме, находят ложную или искаженную информацию.

Узнайте о прошлом кандидата

Background check — жизненно важный шаг, который может спасти компанию от ненадежного и даже опасного сотрудника. Проверка фактов позволит, к примеру, выявить случаи насилия или сексуальных домогательств в биографии соискателя. Вовремя узнать такую информацию — значит сохранить репутацию компании.

В июле Уоррен Баффетт дал 4 совета, как воспитать финансово успешных детей. Инвестор рекомендует говорить с ребенком о деньгах еще до школы.



ПАРА ОБУВИ:



БИЗНЕС И ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ БЛЕЙКА МАЙКОСКИ

По материалам huxley.media

Американский предприниматель Блейк Майкоски много путешествовал и много мечтал. Он хотел организовать дело своей жизни. Поначалу он не знал — какое, однако четко осознавал: это дело должно быть чем-то значительно большим, чем просто прибыльный бизнес.

Бизнес-идея

Однажды в Аргентине он обратил внимание на две детали. Первая — практически все жители страны носили легкие парусиновые башмаки альпаргата. В этой национальной обуви ходила профессура и студенты вузов, крестьяне и бизнесмены. Они были хороши и уместны и для работы на ферме, и в дорогом кафе.

Да что говорить — Блейк и сам привык ходить в таких башмаках. Тогда же он стал задумываться — интересно, понравится ли эта легкая пара обуви американцам?

Вторая деталь — Блейка очень огорчал тот факт, как мно-

го аргентинских детей были вынуждены босиком ходить в школу, гулять по вымощенным камнями улицам, сбивая ноги в кровь. И он решил — если уж и делать бизнес, то социально ответственный, со своей особой историей.



Именно тогда он взял на вооружение высказывание Махатмы Ганди: «Если хочешь, чтобы мир изменился, — сам стань этим изменением»

Так серийный предприниматель и путешественник основал обувную компанию, которая, продав одну пару парусиновых тапочек, другую дарил нуждающемуся ребёнку. Бизнес-модель «пара за пару» для социальных предпринимателей с идеей «получать прибыль и творить добро» стала очень популярной в мире.

Удивительно, но при этом дело Майкоски оставалось прибыльным и стало отличным кейсом по эмоциональному интеллекту в бизнесе.

«Сначала было лишь одно — название компании, TOMS.



<http://www.nrg-ua.com/>



<https://www.facebook.com/nrg.ua/>



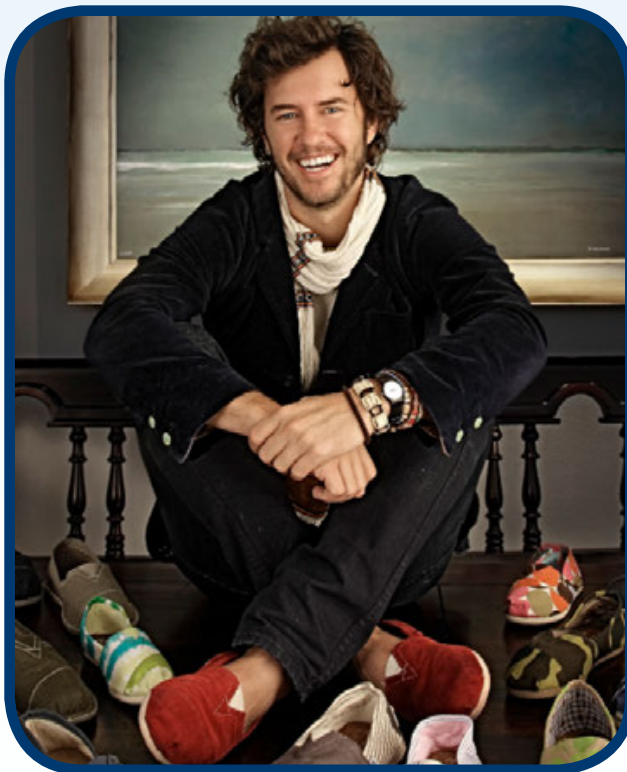
<https://www.linkedin.com/company/new-recruiting-group/>



https://www.instagram.com/new_recruiting_group/



https://t.me/new_recruiting_group



Я пытался обыграть слоган «Обувь для лучшего завтра» (Shoes for a Better Tomorrow), который позже превратился в «Обувь завтрашнего дня» (Tomorrow's Shoes), а потом сократился до TOMS, — объяснил Блейк Майкоски в автобиографической книге «Оставь свой след». В ней он подробно рассказал, как создать компанию, которая изменит мир к лучшему. — Теперь вы знаете, почему компания называется именно так, а то многие удивляются, почему меня зовут Блейк, а туфли названы в честь какого-то Тома. Речь не о человеке, речь об обещании — завтра будет лучше».

Слезы радости

Блейк Майкоски лично привозит и вручает свою обувь детям из стран Африки и Латинской Америки. Иногда в эти путешествия он берет свою семью и друзей. В сентябре 2010 года он отпраздновал передачу в дар миллионной пары башмаков альпартата, а дальше и счет потерял.

«Помню одну деревню, похожую на свалку: все сломано и разрушено, дома едва держатся, улицы покрыты битым стеклом и мусором. Но дети так радовались, скакали вокруг нас, играли с нами и так искренне благодарили, что мы снова прослезились. Я помню, как увидел, что мои родители плачут, и сам заплакал еще сильнее, а они, увидев плачущим меня, зарыдали восторгом».

**Раньше я не до конца понимал
смысл выражения
«слезы радости»**

Но теперь мы все поняли», — вспоминает Блейк.

Возвращаясь из таких поездок, Блейк Майкоски был воодушевлен продавать все больше и больше парусиновых тапочек, поэтому рекламировал их, как мог. Он часто обувал разные башмаки на ноги — например, синий и красный.

Когда люди указывали на нелады с его обувью, то были вынуждены узнать об истории TOMS и их миссии. Сначала они слушали с недоверием, потом — с любопытством, и наконец тоже решали стать покупателями парусиновых альпартата, чтобы помочь детям.

Для Блейка Майкоски компания стала больше, чем очередной бизнес-проект. Потому что он дарил возможность изменять жизнь тех, кто больше всего нуждался в помощи.

«Мне не пришлось поступаться ничем, чтобы удовлетворить свои амбиции — личные, профессиональные или благотворительные. Все они объединились в одном-единственном деле», — говорит основатель TOMS.

Чуть позже Блейк Майкоски расширил социальную миссию компании, начав продавать солнцезащитные очки по той же схеме. После каждой покупки пары очков вторая такая же отправлялась в подарок беднякам в Кении, Индии или Эфиопии, или же нуждающемуся оплачивали операцию по удалению катаракты.

Так компания TOMS восстановила зрение 400 000 человек в 13 странах и дальше не останавливается на достигнутом.

Из интервью Майкоски

«Люди всегда жаждут успеха — в этом нет ничего нового. Изменилось лишь наше определение успеха. Стремление к нему больше не тождественно стремлению заработать деньги или получить определенный статус. Определение стало шире: к желанию жить и работать на своих условиях добавилось желание отдать миру что-то взамен».

«Клиенты и сотрудники приходят и уходят. А сторонники остаются с вами надолго».

**Креативность и изобретательность — навыки,
которые стоит возвращать в любом случае.
Они могут принести невероятный успех**

«Как только вам удастся создать запоминающуюся историю о себе, о своей миссии — ваш успех перестает зависеть напрямую от вашего опыта, количества ученых степеней и даже от ваших знаний. Хорошая история размывает границы, разрушает барьеры и открывает двери. Это ключ не только к началу бизнеса, но и к вашей индивидуальности, к прояснению ваших приоритетов».



«Что пьют в Netflix»:

Рид Хастингс о том, почему его компании удаются инновации



По материалам Harvard Business Review

Рид Хастингс, Эрин Мейер

ОТ РЕДАКЦИИ. Сегодня Netflix принято считать синонимом инновационности и сильной корпоративной культуры. Но так было не всегда. 20 лет назад в успех небольшой убыточной фирмы из 100 человек, занимавшейся прокатом DVD с фильмами, пожалуй, не верил почти никто. Что изменилось? Netflix сумел сыграть на опережение и, выстроив уникальную культуру в компании, состоящей из самых талантливых сотрудников в области разработки ПО, маркетинга и кинопроизводства, захватил рынок потокового видео. О том, как это произошло, в своей книге «Никаких правил: уникальная культура Netflix», написанной совместно с преподавателем бизнес-школы INSEAD и автором Harvard Business Review Эрин Мейер, рассказывает сооснователь и CEO компании Рид Хастингс. Мы публикуем несколько фрагментов из перевода книги, вышедшего в издательстве «Манн, Иванов и Фербер».

Несколько лет назад я был на конференции в Женеве. В баре случайно подслушал разговор двух руководителей о сложностях инноваций. Швейцарец, глава компании, поставивший спортивные товары, рассказывал:

— Недавно одна из моих менеджеров предложила устроить в наших точках дорожки для катания на роликах, чтобы переманить молодежь у интернет-магазинов. Вот такие идеи нам нужны! Но едва она внесла предложение, как тут же сама его раскритиковала: «Нам не хватит места!

Это будет очень дорого! А вдруг травмы?» В общем, за две минуты она разнесла идею в пух и прах и даже не стала подавать ее на согласование руководству. У нас все боятся рисковать! Какие уж тут инновации!

Его собеседник, CEO американской розничной сети, покинул:

— У нас в каждом кабинете висит баннер с призывом: «Десять минут на инновации». Проблема в том, что мы слишком загружены. У нас просто не хватает времени придумать что-нибудь новенькое. И я стараюсь давать людям хоть несколько минут на спокойное размышление. Наверное, мы скоро введем «инновационные пятницы». Один день в месяц у сотрудников будет единственное задание — предлагать свежие идеи. Каждый из нас работает с продуктами Google, заказывает товары на Amazon, слушает музыку на Spotify, вызывает Uber, чтобы добраться до квартиры, снятой через Airbnb, а по вечерам смотрит Netflix. Но мы понятия не имеем, почему все эти компании так быстро развиваются и перестраиваются. В общем, не знаю, что они пьют там у себя в Netflix, но нам нужно пить то же самое, — заключил он, подняв бокал.

Эта беседа меня позабавила. А правда, что мы пьем у себя в Netflix? У нас прекрасные сотрудники, но, приходя в команду, они точно так же боятся лишнего риска, как та менеджер с роликовыми дорожками. У нас не бывает инновационных пятниц, и никаких баннеров мы не развешиваем. И дел у наших сотрудников ничуть не меньше... Разница лишь в степени свободы, которую мы готовы



<http://www.nrg-ua.com/>



<https://www.facebook.com/nrg.ua/>



<https://www.linkedin.com/company/new-recruiting-group/>



https://www.instagram.com/new_recruiting_group/



https://t.me/new_recruiting_group

предоставить. Если у вас работают талантливые люди и вы не мешаете им воплощать в жизнь яркие идеи, инновации неизбежны. Разумеется, есть отрасли, где предотвращение ошибок жизненно важно — например, медицина или атомная энергетика. Но Netflix работает в развлекательной сфере. В конечном счете главная угроза для нас — вовсе не ошибки, а отсутствие новизны. Если у нас иссякнут свежие идеи, мы не сможем удерживать у экранов потребителей и никому не будем интересны.

Если вы хотите, чтобы инновации шли полным ходом, научите своих сотрудников искать пути развития, а не сподобиться порадовать начальника...

Чтобы помочь таким сотрудникам, мы используем символический образ ставок в игре. Он позволяет сотрудникам ощутить себя игроками — теми самыми, которые обычно добиваются успеха методом проб и ошибок. Мы хотим, чтобы сотрудники не боялись рискнуть и попробовать что-то новое, даже если их начальнику кажется, что идея гарантированно провальная. Если ставка не сыграла, необходимо как можно скорее разрешить возникшие проблемы и обсудить извлеченный урок. В творческой сфере быстрое восстановление — лучшая бизнес-модель.

Принцип «не стремись угостить начальнику» лучше всего срабатывает, если сотрудники придерживаются несложного алгоритма из четырех пунктов.

Инновационный цикл Netflix:

1. Найди несогласных или социализируй идею.
2. Для большого проекта используй пробный шар.
3. Собери информацию и сделай ставку.
4. Выиграешь — отпразднуй. Проиграешь — поделись опытом.

Пункт 1. Найди несогласных

В необходимости этого шага мы убедились на катастрофическом опыте компании Qwikster. Это было, пожалуй, самое крупное фиаско в истории Netflix. В начале 2007 года мы предложили потребителям пакет услуг стоимостью в 10 долларов, объединяющий почтовую доставку DVD и потоковое вещание. В тот момент уже было очевидно, что будущее за стримингом, а DVD скоро перестанут пользоваться спросом. Нам хотелось сосредоточиться на потоковом вещании, не отвлекаясь на DVD, поэтому я решил развести эти два вида продуктов. Пусть Netflix займется стримингом, а новая компания, которую мы создадим, Qwikster, возьмет на себя рынок DVD. Вместо одной службы работать с потребителями станут две, которые не будут связаны между собой. Каждый пакет обойдется подписчикам в 8 долларов. Таким образом, тем, кто захочет иметь доступ, как раньше, и к потоковому вещанию, и получать диски, придется выложить 16 долларов против прежних 10. Зато новая схема позволит Netflix бросить все силы на освоение современных технологий, не загружая себя логистикой доставки DVD, которые вот-вот отойдут в прошлое.

Наше нововведение, естественно, спровоцировало потребительский бунт. Клиентам отныне приходилось не только платить дороже, но и разбираться с двумя отдельными подписками на двух разных сайтах. За следующие несколько кварталов мы потеряли миллионы подписчиков, а наши акции подешевели более чем на 75%. Все, что мы успели построить, разваливалось на глазах из-за моего неудачного решения. Это была самая низкая точка в моей карьере, и мне определенно не хотелось бы вновь в ней оказаться. Мы выложили на YouTube ролик с извинениями, и в нем я выглядел так жалко, что надо мной даже посмеялись в популярнейшем шоу Saturday Night Live.

Однако унижительный опыт дал нам очень ценный урок: десятки менеджеров и вице-президентов Netflix подошли ко мне и сказали, что с самого начала не верили в затею с разделением операций. Один из них заявил:

— Я чувствовал, что добром это не кончится, но подумал: «Рид всегда прав» — и промолчал.

Сотрудник отдела финансов согласился:

— Нам сразу показалось, что это безумие. Мы же знали, что многие потребители платят 10 долларов, но даже

не пользуются доставкой DVD. Зачем же Рид осознанно пошел на убытки? Но все остальные вроде как были за, поэтому мы тоже не стали спорить.

Другой менеджер вспомнил:

— Мне ужасно не нравилось название Qwikster, но больше никто не жаловался, и я тоже промолчал.

Напоследок высказался один из вице-президентов:

— Рид, когда у тебя возникает идея, ты так увлекаешься, что ничего не видишь и не слышишь. Мне казалось, что до тебя не достучаться, я даже и пробовать не стал. А нужно было ложиться на рельсы и во весь голос орать, что затея провальная.

Получалось, что, произнося слова о прозрачности и откры-

венности, мы на самом деле подали команде совсем другой сигнал: «Несогласие приветствуется далеко не всегда». С тех пор мы добавили в корпоративную культуру новый элемент. Теперь мы говорим: «Промолчать и не высказать возражения, когда они есть, означает подвести всю команду». Помалкивая, вы не соблюдаете нейтралитет, а делаете выбор не помогать компании.

Эрин Мейер: Почему же все дружно молчали, наблюдая, как Рид направляет корабль прямо на скалы? Отчасти виновато наше биологическое стремление подстраиваться под окружающих. Есть забавный видеоролик, стилизованный под любительскую съемку: трое едут в лифте. Они стоят спиной к дверям и смотрят на заднюю стенку. В лифт заходит женщина и заметно удивляется трем спинам. Почему эти люди так странно стоят? Но затем сама постепенно поворачивается спиной к дверям, хотя явно не понимает зачем. Человеку гораздо комфортнее быть как все, не выделяться. Во многих сферах это совсем неплохо. Однако стадный инстинкт может заставить нас молчаливо или даже



вслух поддержать идею, которую мы сами же считаем откровенно неудачной.

Другая причина в том, что Рид — основатель и глава Netflix. Это усложняет ситуацию, потому что в нас глубоко заложено еще одно стремление: идти за лидером и учиться у него. В книге Малкольма Гладуэлла «Гении и аутсайдеры» описано крушение самолета авиакомпании Korean Air. Экипаж воздушного судна не решился оспорить действия командира из уважения к его опыту и статусу, что в итоге привело к катастрофе. Почтение к авторитету заложено в человеческой природе.

Через несколько месяцев неудачного эксперимента с компанией Qwikster, в конце выездного мероприятия для высшего руководства, все присутствующие сели в круг и по очереди рассказали, какие уроки вынесли из этой истории. Джессика Нил, вице-президент по работе с персоналом, вспоминает: «Последним выступал Рид. Он буквально расплакался, говоря, каким виноватым себя чувствует, как много понял и как благодарен, что мы не бросили компанию в трудную минуту. Это был очень трогательный момент, которого вряд ли дождешься от другого руководителя».

Рид Хастингс:

Нельзя принять оптимальное решение, если не учесть множество мнений и факторов. Вот почему мы в Netflix теперь активно собираем отклики, прежде чем предпринять любой серьезный шаг. Этот процесс мы называем поиском несогласных. Как правило, мы избегаем громоздких формальных процедур, но этот принцип настолько важен, что мы разработали специальную методику, позволяющую основательно проверить на прочность любую идею.

Если вы — сотрудник Netflix и у вас возникло некое предположение, нужно составить открытый электронный документ, изложить в нем основные пункты и пригласить к обсуждению коллег. Они будут оставлять замечания на полях, и их сможет прочесть любой желающий. Даже беглого просмотра комментариев достаточно, чтобы в общих чертах представить себе доводы за и против. В некоторых случаях автор идеи может выложить в открытый доступ таблицу с просьбой оценить его проект по шкале от –10 до +10 и пояснить оценку. Такой метод позволяет наглядно представить весь спектр мнений и начать дебаты.

Заполнение таблицы — суперпростой способ собрать мнения, и, когда ваша команда полностью состоит из лучших исполнителей, он дает чрезвычайно ценный эффект. Это не голосование, не нужно ничего считать и выводить средние показатели, ваша задача — обдумать все доводы и замечания. Я обязательно собираю отклики, прежде чем предпринять любой серьезный шаг. Чем активнее вы привлекаете к обсуждению вопроса несогласных, тем больше вы поощряете культуру открытости и тем более взвешенными будут решения...

Пункт 2. Для большого проекта используйте пробный шар

В 2015 году, если вы покупали билет на самолет и хотели во время рейса посмотреть любимый сериал на Netflix, вас ждало разочарование. Загрузить контент на телефон или другое мобильное устройство было невозможно. До сих пор Netflix предлагала только онлайн-просмотр. Нет подключения к сети — нет и кино. А вот сервис Amazon Prime уже тогда предусматривал загрузку контента, равно как и YouTube в некоторых странах, так что в Netflix это была большая тема.

Производственный директор Netflix Нил Хант был против загрузок. Чтобы добавить эту опцию, следовало запустить большой и трудоемкий проект, который отвлек бы его команду от основной задачи: повысить качество потокового вещания даже при низкой скорости передачи данных. Кроме того, с каждым месяцем интернет становился быстрее, а количество точек доступа росло — следовательно, потребность в загрузке контента вот-вот должна была снизиться. Британская пресса цитировала Нила, объяснявшего,

что загрузка создает пользователю лишние проблемы: «Нужно все время помнить, что именно ты собрался загрузить. Процесс занимает некоторое время, да еще требуется проверить, чтобы на устройстве хватало места. Я не уверен, что люди захотят с этим связываться, что им нужны такие сложности».

Нил скептически относился к загрузкам. Но на общих собраниях Рида часто спрашивали, почему недоступна эта опция. Вот его ответы в документе 2015 года, открытом для всех сотрудников Netflix:

Вопрос сотрудника. Другие сервисы предлагают возможность загрузить контент для просмотра в автономном режиме. Вы не боитесь, что отсутствие этой опции у Netflix негативно скажется на восприя-

тии бренда?

Ответ Рида. Нет. Скоро мы анонсируем первый «авиационный» пакет услуг с полным доступом к контенту Netflix. Мы делаем ставку на потоковое вещание, и, по мере того как интернет проникает везде (в самолеты и т. п.), необходимость в загрузках отпадает. Нашим конкурентам придется годами поддерживать уже ненужную опцию. В этом плане наш бренд окажется впереди всех остальных.

Вопрос сотрудника. Выше в этом документе есть комментарий насчет того, что загружать контент — дорогое удовольствие. Может быть, предложить опцию загрузки только для самых популярных программ и только в рамках премиум-тарифа?

Ответ Рида. Мы полагаем, что со временем потоковое вещание распространится повсеместно и будет доступно даже в самолете. С точки зрения пользовательского опыта добавление загрузок выглядит нецелесообразно. По нашим оценкам, этой опцией воспользуется не более 1% пользователей.



В данном случае лучше выбрать практичность.

«Большие парни» Нил и Рид и публично, и кулуарно высказывались против новой опции. В большей части организаций это означало бы, что на идею можно поставить крест. Однако у Тода Йеллина, вице-президента по вопросам производства (из команды Нила), возникли сомнения. Он посоветовался с Заком Шенделом, старшим специалистом в сфере потребительского опыта, насчет проведения тестов и опросов, которые показали бы, насколько верны (или не верны) утверждения Нила и Рида. Зак вспоминает:

Я тогда подумал: «Нил и Рид против. Стоит ли нам экспериментировать?» На всех моих предыдущих работах это был бы очень рискованный шаг. Однако в Netflix ходят легенды о сотрудниках низшего звена, добившихся феноменальных результатов, невзирая на скепсис вышестоящих. Помня об этом, я решил попытаться счастья.

YouTube тогда не предлагал опцию загрузки пользователям из США, однако она была доступна в Индии и странах Юго-Восточной Азии. Это было важно: мы готовились к резкому расширению международной аудитории в январе 2016 года, и эти регионы представляли для нас немалый интерес. Мы решили провести опросы в Индии и Германии, чтобы выяснить, какой процент зрителей пользуется опцией загрузки. В Индии предполагалось опросить пользователей YouTube, в Германии — подписчиков Watchever, аналогичной по функционалу платформы, в Америке мы планировали изучить аудиторию Amazon Prime, поскольку этот сервис поддерживал загрузку контента.

Выяснилось, что в США эта функция нужна от 15 до 20% пользователей Amazon Prime. Это, конечно же, мало, но существенно больше 1%, который предполагал Рид. Согласно результатам нашего исследования, более 70% индийских пользователей регулярно загружают ролики с YouTube. Цифра просто огромная! Среди ответов неоднократно попадались такие истории: «Я добираюсь до работы полтора часа — еду с друзьями на машине и все время стою в пробках. Мобильный интернет в Хайдарабаде медленный, поэтому я все скачиваю перед выходом». Еще один вариант, который невозможно вообразить в США: «У меня на работе достаточно быстрый интернет для потокового вещания, а дома — нет. Так что я все фильмы качаю, пока сижу в офисе, а вечером их смотрю».

В Германии нет таких проблем с транспортом и таких огромных расстояний, как в Индии. Но интернет все же не такой повсеместно надежный и устойчивый, как в США. «Если я смотрю видеоролик на кухне, он то и дело подвисает и подгружается, — объяснила одна из немецких респонденток. — Именно поэтому я скачиваю его в гостиной, где интернет быстрее, а потом ухожу на кухню готовить ужин и заодно смотрю». Немецкие циф-

ры оказались ровно посередине между американскими и индийскими.

Зак отнес собранные данные своему руководителю Адриену Лануссу, который передал их выше, Тодду Йеллину, а тот уже положил их на стол Нилу Ханту. Хант отправился с ними к своему начальнику Риду, который признал: они с Нилом и вправду ошиблись, выходя на новые рынки, нужно будет как можно скорее обеспечить пользователям загрузку контента.

— Давайте начистоту, — резюмирует Зак. — В компании я, в общем-то, никто — всего-навсего исследователь. Но мне удалось отстоять идею, переломив уже сложившееся и многократно высказанное мнение руководства. В этом и есть специфика Netflix. Теперь контент Netflix можно загрузить на любое персональное устройство.

Пункт 3. Собери информацию и сделай ставку

Найди несогласных. Социализируй идею. Протестируй ее. Кажется, речь идет о поиске консенсуса, но это не так.

Консенсус предполагает коллективное решение; в Netflix сотрудник собирает мнения коллег, но не нуждается ни в чьем официальном одобрении. Наш инновационный цикл работает за счет индивидуальных информированных решений.

В каждой рабочей ситуации есть «капитан» — сотрудник, владеющий всеми необходимыми данными. Решение всегда остается за ним...

Директор Netflix по маркетингу Лесли Килгор ввела практику: капитан полностью в ответе за принятое им решение. В 2004 году во многих компаниях все важные документы обязательно подписывал кто-нибудь из высшего руководства. С подачи Лесли одна из наших сотрудниц, Камилла, начала

Лесли была совершенно права, и теперь вся компания следует ее примеру. В Netflix не нужно бегать за начальником, чтобы он подписал бумагу. Если вы капитан — держите штурвал. А значит, подписывайте документы собственноручно...

Чувство ответственности, знакомое всем сотрудникам Netflix, бывает необычайно острым. Диего Авалос, директор по международному оригинальному контенту, понятия не имел, что его ожидает, когда перешел из Yahoo в калифорнийский офис Netflix:

Я только что пришел в Netflix, и мне поручили завершить сделку по приобретению прав на фильм стоимостью три миллиона долларов. В Yahoo даже под контрактом на 50 тысяч должна была стоять подпись финансового директора или главного юрисконсульта. Там я был директором, но единолично ничего не подписывал.

Я успешно провел переговоры, но когда начальник сказал: «Подпиши бумаги», то я заволновался. Ос-



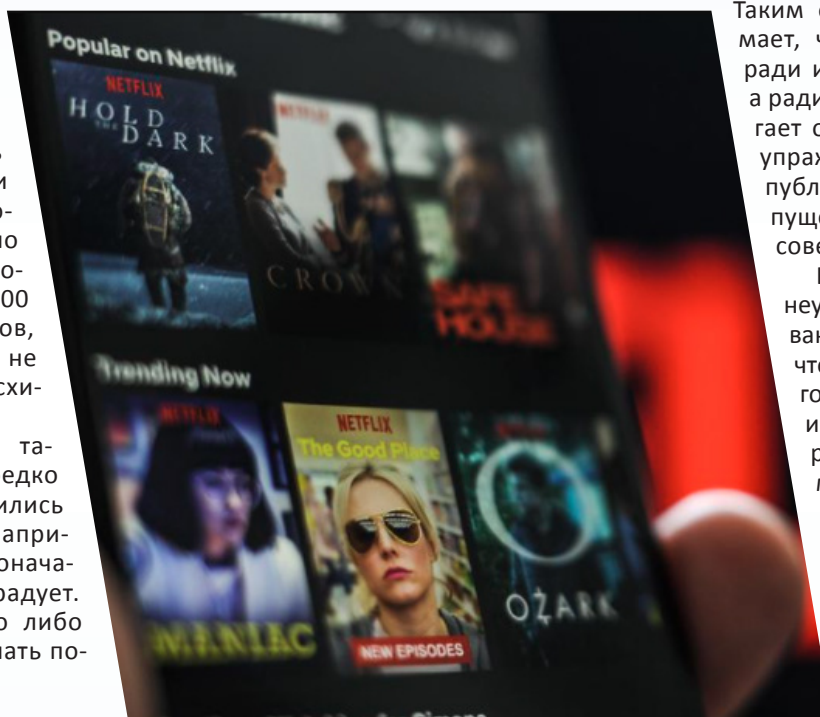
мыслить это было сложно. А вдруг что-то пойдет не так? А вдруг я ошибусь и потеряю работу? Меня взяли в Netflix как первоклассного специалиста и вот накидывают на шею петлю, а я в любой момент могу нечаянно повеситься. Мне пришлось выйти из офиса и подышать свежим воздухом, потому что сердце просто выскакивало из груди.

Позже, когда документ посмотрели юристы, я увидел внизу свое имя, и ладони у меня вспотели. Рука заметно дрожала. Я не мог поверить, что беру на себя такую ответственность.

Но в то же время у меня было невероятное, головокружительное чувство свободы. Я ушел из Yahoo отчасти потому, что там почти не чувствовал себя причастным к делу. Даже если меня осеняла идея и я выступал с инициативой, к окончанию пути через все инстанции она уже переставала быть моим детищем. Если проект оказывался провальным, я думал: «Под этой затеей подписалось еще 30 человек. Я не виноват!»

Чтобы привыкнуть к порядкам в Netflix, мне понадобилось добрых полгода. Я выяснил, что совершенство здесь не главное; главное — действовать быстро и извлекать полезные уроки из любого опыта. Теперь я могу все решать сам и отвечать за свои решения. Я шел к этому много лет. Недавно я подписал многостороннюю сделку на 100 миллионов долларов, и это было совсем не страшно. Это было восхитительно.

Встав за штурвал, талантливые люди нередко ощущают, что освободились от оков. Некоторых, например Диего, свобода поначалу скорее пугает, чем радует. В таком случае нужно либо привыкать, либо начинать поиски новой работы.



Пункт 4.

Выиграешь — отпразднуй. Проиграешь — поделись опытом

В IX веке до нашей эры неудачливых греческих купцов усаживали на рыночной площади с надетой на голову корзиной. Во Франции XVII века разорившихся дельцов предавали публичному позору и обязывали появляться на людях исключительно в зеленом колпаке — за отказ его носить полагалась тюрьма.

В наши дни к неудачам ближних принято относиться более гуманно. Как начальник вы можете бросать косые взгляды, громко вздыхать, время от времени бормотать себе под нос: «Я же знал(а), что этим кончится!» Еще можно приобнять за плечи и иезуитски произнести: «В следующий раз слушайте меня». Или прочесть небольшую лекцию о задачах, которые стоят перед компанией, и о том, как обидно тратить время на заведомо провальные затеи...

Если вы выберете один из этих вариантов, можно га-

рантировать: что бы вы ни говорили впредь, вся команда поймет, что лозунг «Не нужно угождать начальнику» — не более чем слоган, разговоры про фишки и ставки — пустая метафора, а предотвращение ошибок для вас важнее любых новшеств.

Вместо этого мы предлагаем такой алгоритм:

1. Спросите, какие уроки можно извлечь из проекта.
2. Не раздувайте скандал.
3. Попросите поделиться опытом.

Зачастую неудача — важнейшая ступенька на пути к успеху. Один или два раза в год я прошу на совещаниях всех наших руководителей заполнить простую таблицу, кратко описав, какой выбор им приходилось делать в последние несколько лет. В таблице три графы: удачные ставки, неудачные ставки и те, чей исход пока неясен.

Затем мы разбиваемся на небольшие группы и по очереди обсуждаем все три категории, а также уроки, которые можно извлечь из каждой ситуации. Это упражнение напоминает всем, что необходимо постоянно искать новые решения, а в процессе поиска осечки неизбежны.

Таким образом команда понимает, что выбирать нужно не ради индивидуального успеха, а ради опыта, который продвигает общее дело. Кроме того, упражнение учит новичков публично признаваться в допущенных ошибках — а их совершает каждый.

Когда проливаешь свет на неудачные ставки, выигрывают все. Вы сами, потому что коллеги понимают: вы готовы говорить правдиво и отвечать за собственные решения. Команда, потому что из любого события можно извлечь ценные уроки.

Компания целиком, потому что любой сотрудник может убедиться: эпизодические неудачи — неотъемлемая часть инновационного цикла. Не нужно бояться

поражения. Нужно принять и осмыслить этот опыт. А уж об ошибках тем более нужно говорить во весь голос!

Однако если вы действительно допустили промах, то признаваться бывает неловко и тяжело, особенно когда его спровоцировали недальновидность или небрежность. Совершив серьезную ошибку, мы хотим как можно скорее о ней забыть да и вообще сделать вид, будто ничего не было.

В Netflix такое поведение не приветствуется. Чтобы благополучно пережить собственный промах, нужно выйти на свет. Расскажите о нем откровенно, и вас простят — по крайней мере, первые несколько раз. Но если вы пытаетесь утаить ошибки или допускаете их одну за другой (а такое весьма вероятно, если вы сами не желаете их признавать), исход может быть плачевным.

Ясмин Дормен, турецкий специалист по социальным сетям, живущая в Амстердаме, продемонстрировала глубокое понимание этих принципов, рассказав об ошибке, которую допустила при продвижении четвертого



сезона культового сериала Netflix «Черное зеркало».

В «Черном зеркале» есть персонаж Валдо — анимированный синий медведь. Четвертый сезон сериала должен был выйти 29 декабря 2017 года, и я придумала праздничную рекламную кампанию для турецкой аудитории. Я решила, что мы разошлем таинственное сообщение сотням пользователей турецкого аналога сайта Reddit с аккаунта iamwaldo («ЯВалдо»). Послание будет кратким и загадочным: «Мы всё про вас знаем. Скоро увидите, что мы сделаем». Я надеялась, что зрители начнут писать друг другу: «Неужели Валдо возвращается?» и «Наверное, вышел четвертый сезон “Зеркала”?» Мне казалось, что соцсети должны загудеть от предвкушения.

Однако я совершила большую ошибку — не вынесла эту идею на обсуждение. Мне было некогда, я собиралась в новогодний отпуск. И о своей гениальной идее не поставила в известность коллег из других стран. Не поговорила также с нашими специалистами по коммуникации. А просто запустила рассылку и отправилась с папой в Грецию.

29 декабря мы с отцом бродили по одному из афинских музеев, когда мой телефон вдруг принялся истошно звонить. Коллеги со всего мира осуждали агрессивный турецкий маркетинг и ужасались медийной буре, которую он вызвал. «Это мы натворили?» — спрашивалось в одном сообщении. Я принялась судорожно рыться в интернете и увидела, что турецкая пресса просто бурлит от негодования.

Engadget, блог о технологиях, описал происшедшее так: «В интернете настал сезон зловещих и назойливых рекламных кампаний. Netflix напугал пользователей EkşiSözlük, турецкого Reddit, разослав промосообщения, анонсирующие выход нового сезона «Черного зеркала».

Сообщения от «ЯВалдо» (отсылка к эпизоду из второго сезона «Момент Валдо») пришли пользователям среди ночи и звучали почти как угроза: «Мы всё про вас знаем. Скоро увидите, что мы сделаем».

Сердце у меня ушло в пятки, а желудок едва не вывернулся наизнанку. Виновата была только я. Я запустила кампанию, ни с кем не посоветовавшись. Коллеги были в бешенстве, а начальник не знал, что и думать.

Отец отвел меня в сторонку. Объясняя ему, в чем дело, я чуть не разрыдалась.

— Думаешь, тебя уволят? — вздохнув, спросил он.

Я засмеялась сквозь слезы.

— Нет, пап! В Netflix за такое не увольняют. У нас могут уволить за то, что ты не рискуешь, не принимаешь смелых решений. Или не обсуждаешь их открыто, если уж дал маху.

Конечно, я никогда больше не повторю эту ошибку и не запущу другой медиапроект, не обсудив его с коллегами.

Вот за это меня в самом деле могли бы уволить. Остаток

отпуска я провела, объясняя команде, какую ошибку допустила и какие выводы из нее сделаю. Я бесконечно писала письма и разговаривала по телефону. Словом, света пролила немало — но только не того, за которым обычно едут на пляжи Греции.

Дальнейшая карьера Ясмин в Netflix сложилась вполне удачно. Через пять месяцев после провальной кампании с письмами от Валдо она получила должность старшего менеджера по маркетингу, отчего ее зона ответственности расширилась на 150%, а еще через полтора года она стала директором по маркетингу.

Самое важное в данном случае — те уроки, которые из ошибки Ясмин вынесла не только она сама, но и вся команда Netflix.

«Набирая новых сотрудников в отдел маркетинга, мы обязательно разбираем с ними случаи, которые показывают, как делать не нужно. Турецкая рекламная кампания “Черного зеркала” — один из наших любимых примеров. Его знают все, — поясняет Ясмин. — Он очень наглядно демонстрирует, как важно проверить идею на прочность и что может случиться, если этого не сделать. А еще этот случай

помог всем нашим маркетологам вспомнить, что главная цель Netflix — дарить зрителям радость. Не нужно зловещих кампаний. Не нужно угрозами заставлять людей смотреть наши программы. Хорошая рекламная кампания должна не только заинтриговать аудиторию, но и доставить удовольствие сама по себе».

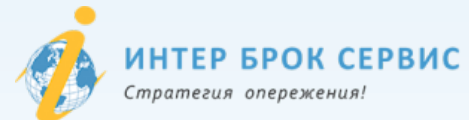


Об авторах

Рид Хастингс — сооснователь и CEO компании Netflix.

Эрин Мейер — специалист по кросс-культурному менеджменту, преподаватель организационного поведения в бизнес-школе INSEAD (Фонтенбло, Франция); автор книги «The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business».

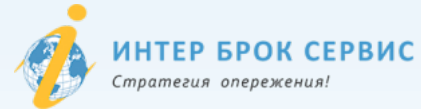




Интересные факты

1. Исследование «Glassdoor for Employers» показывает, что 69% менеджеров, ищущих новое место, не устроятся на работу в компанию, которая имеет плохую репутацию — даже если останутся без работы. И 84% предпочли бы оставить свое нынешнее место, если бы им предложили работу компании с отличной репутацией.
2. Исследование института социологии НАН показывает, что только 8% сотрудников высоко мотивированы и заинтересованы в работе, 67% работают просто «по предписанию», а 25% про себя уже уволились.
3. Согласно опросу Тима Леберехта 27% начальников думают, что их работники вдохновлены компанией. И согласно тому же опросу на самом деле только 4% сотрудников согласились с этим утверждением.
4. Исследования компании Korn Ferry Hay Group показывают, что в компаниях с уровнем вовлеченности более 60% текучесть персонала на 40% ниже, сотрудники на 10% чаще превышают ожидания, а 5-летний рост выручки в 2,5 раза выше, чем в компаниях с низким аналогичным показателем (менее 30%).
5. По мнению Google, компании, где уровень вовлеченности персонала составляет менее 25%, никогда не достигнут своих бизнес-целей, а в компаниях, где индекс вовлеченности превышает 60% процентов, прибыль в 2,7 раза выше, чем у конкурентов с показателем вовлеченности 30%.
6. 70% сотрудников, которым не хватает уверенности в способностях руководства, реализуют свой потенциал не более чем на 50%.
7. 81% соискателей утверждают, что они захотели уйти, как только почувствовали, что работа перестала им нравиться.
8. 86% квалифицированных специалистов назвали возможность обучения самым важным, что им может дать работодатель.
9. Для 58% сотрудников деньги — не главное. По словам участников опроса, они готовы пожертвовать до 29% своей зарплаты ради возможности заниматься любимым делом.
10. Gallup подсчитали, что зарплаты в компаниях, отличающихся высоким уровнем вовлеченности персонала, находятся на среднем уровне по рынку. А прибыль в таких организациях выше на 10-20%.





Выводы:

Если компания использует только инструменты материальной мотивации, то сотрудник на работе не чувствует себя счастливым, не вовлекаясь в достаточной мере в рабочие процессы, что **снизит его эффективность** как минимум вдвое.



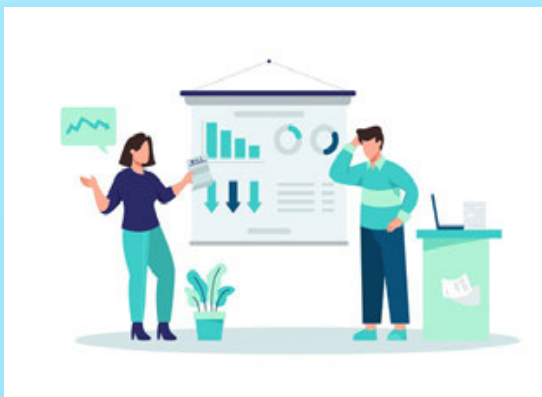
Если в компании до сих пор отсутствует направленность на вовлечение персонала, то в долгосрочной перспективе ей **придется уступить место на рынке** другой, более «персонало-ориентированной» организации.



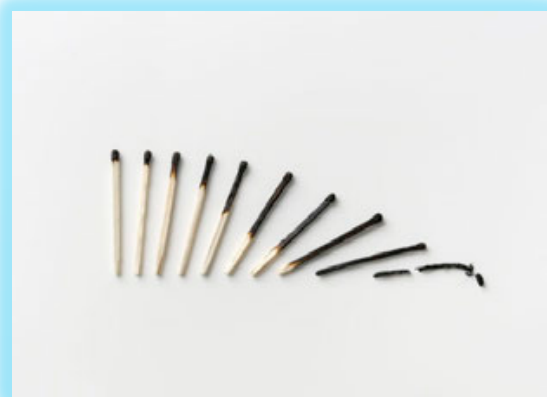
Если хотя бы четверть персонала в компании не вовлечена в «жизнь» организации, то **руководитель такого предприятия лишен возможности** достичь своих бизнес-целей.



Не оценивая уровень вовлеченности своих сотрудников и игнорируя создание систем нематериальной мотивации, **компании теряют до 30% прибыли** на постоянное обновление штата и содержание неэффективного персонала.

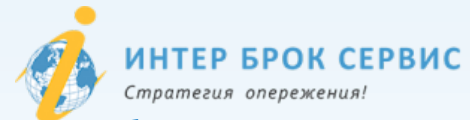


Невовлеченный сотрудник со временем формирует у себя, у клиентов и партнеров негативную репутацию компании, в которой работает, что в конечном счете **приведет к падению доли рынка и доходности** предприятия.



**Так стоит ли продолжать дальше плыть по течению?
Или лучше начать изменения уже сейчас!?**





Инновационная разработка

Осознавая всю важность вовлечения и развития сотрудников для улучшения бизнес-показателей любой компании мы разработали программу, которая выведет Вас на совершенно новый уровень управления персоналом.

При этом мы не будем сразу ломать Вашу схему работы, а внедрим инновационные методики в существующую систему максимально незаметным для сотрудников способом, вовлекая и заинтересовывая их в создание этих изменений.

Таким образом, компания сможет увидеть все таланты и сильные стороны своих сотрудников и сможет максимально раскрыть их и направить на развитие организации в целом и каждого специалиста в частности.

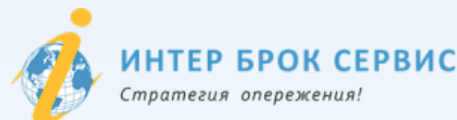
В итоге предприятие получит высокомотивированную команду, которая будет готова к самым неожиданным вызовам, к решению самых сложных задач, которая будет работать сплоченно и качественно, понимая и принимая всю ответственность за общий результат.

Для кого эта программа?

Данная программа является авторской разработкой, основанной на многолетнем опыте работы с персоналом разного уровня компетенций, и будет интересна компаниям, которые:

- **Видят**, что только люди, приходящие на работу не только за зарплатой, а в первую очередь, чтобы развиваться, расти и генерировать положительные изменения в организации, дают наилучший результат
- **Понимают**, что ценность любой организации – это ее сотрудники
- **Знают**, что для достижения результата необходима сплоченная команда, а не набор отдельно взятых специалистов, пусть даже высокого уровня
- **Принимают** факт того, что для динамичного развития компании очень важно ощущение своей ценности каждым сотрудником, равно как и организация должна быть на столько же ценна для него
- **Интересуются** новыми методиками управления кадрами и развития своих сотрудников
- **Хотят** быть лучшими в своей сфере бизнеса





Особенности программы

Программа проходит на 90% на территории заказчика

Основная цель – внедрить изменения в работе с персоналом, чтобы привлекать и удерживать лучшие кадры, которые будут вовлечены в процессы компании и нацелены на достижение максимальных результатов не только для себя, но и для предприятия в целом

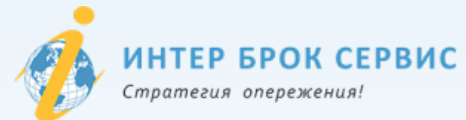
Используемые методы – очные встречи, анонимные опросы, тренинги и Workshops, кейсы и ассесмент-центры, целевые мотивационные мероприятия (кофемания, бизнес-ланч, чаепитие, обмен опытом, совместные проекты и т.д.)

Срок программы – 1 год. После этого сотрудник компании, ответственный за персонал, сможет самостоятельно мониторить ситуацию и корректировать действия

Стоимость программы зависит от количества людей в компании, ситуации «на сегодня» и запроса на «конечную цель», интенсивности изменений и готовности ТОП-менеджеров. Формирование цены возможно после определения этих факторов

Этапы программы





Результаты внедрения программы

1. В разы уменьшается «текучка кадров», что позволяет значительно экономить ресурсы на поиске, подборе, адаптации и обучении персонала
2. Повышается производительность за счет появления новых методов и идей, идущих от сотрудников и основанных на знании особенностей конкретного производства (организации)
3. Вовлеченный сотрудник становится ценностью для компании, которая в свою очередь является ценностью для него
4. Расширяется сфера ответственности персонала и происходит переориентация с обычного выполнения процесса на активное достижение целей
5. Повышение вовлеченности сотрудников приводит к снижению уровня стрессов и количества пропущенных дней, что существенно увеличивает выручку компаний
6. Происходит экономия на финансовой мотивации персонала за счет внедрения системы нематериальной мотивации

Через полтора года прибыль увеличивается вдвое

Руководитель проекта

Марина Мурлян – разработчик и преподаватель образовательных программ, консультант по созданию и эффективному управлению бизнес-процессами, построению продаж и маркетингу, сертифицированный тренер и коуч по программе Isaac Pintosevich Systems. Эксперт по созданию и воплощению бизнес-идей в реальность. Соучредитель компании «Интер Брок Сервис».

Моб.тел. +38 050 480 53 29

Организатор проекта

Инна Воротникова - управленец, эксперт-консультант по вопросам формирования эффективных команд и развитию бизнеса.

Имеет три высших образования: техническое, экономическое и психологическое. Более 25 лет трудового стажа. За свою профессиональную карьеру занимала руководящие финансово-административные должности в крупных ведущих компаниях Украины, и уже более 18 лет работает в направлении рекрутинга, из которых 13 лет успешно управляет собственным бизнесом – компанией «New Recruiting Group».

Моб.тел. +38 050 327 98 88





Энергия
твоего успеха

Выпуск №
11
(71)
(от 28.12.2020)

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



<http://www.nrg-ua.com/>



<https://www.facebook.com/nrg.ua/>



<https://www.linkedin.com/company/new-recruiting-group/>



https://www.instagram.com/new_recruiting_group/



https://t.me/new_recruiting_group