

МИХАИЛ ВОРОНИН
НАДЕЖДА МАКОВА



WINNING THE HEARTS

ДОСТУЧАТЬСЯ
ДО СЕРДЕЦ СОТРУДНИКОВ



ПОДЪЕЖИКИ
АГЕНТСТВО СТРАТЕГИЧЕСКИХ СОБЫТИЙ



ЖАР КНИГА
Книжное агентство

Михаил Воронин

**Winning the Hearts: Достучаться
до сердец сотрудников**

«Альпина Диджитал»

2015

Воронин М.

Winning the Hearts: Достучаться до сердец сотрудников /
М. Воронин — «Альпина Диджитал», 2015

- Атмосфера взаимоуважения и участия как залог успеха компании.
- Эмоциональный комфорт сотрудников как гарантия роста прибыли и повышения продуктивности работы.
- Корпоративные ценности как незабываемый опыт эмоционального взаимодействия с брендом.

Адресованная в первую очередь бизнесменам-руководителям, «Winning the Hearts: Достучаться до сердец сотрудников» Михаила Воронина и Надежды Маковой о том, как завоевать сердца сотрудников и превратить разношерстный коллектив «подчиненных» в успешную и сплоченную команду коллег, друзей и лояльных потребителей продукции компании. Приведенные авторами результаты исследований убедительно доказывают: индекс счастья сотрудников не менее важный показатель здоровья бизнеса, чем оборот и рентабельность, а значит, радость от работы – «это уже не Wow, это Must».

© Воронин М., 2015

© Альпина Диджитал, 2015

Содержание

Предисловие	6
История одного города	8
Для кого и о чем эта книга	12
Внимание, вопрос!	13
Глава 1	18
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Михаил Воронин, Надежда Макова

Winning the Hearts: Достучаться до сердец сотрудников

Редактор *М. Пикалова*

Куратор проекта *Д. Кабицкая*

Руководитель проекта *М. Султанова*

Корректор *И. Астапкина*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Арт-директор *Л. Бениуша*

© М. Воронин, Н. Макова, 2015

© ООО «Интеллектуальная Литература», 2015

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

* * *

Предисловие

Пять лет назад я задал себе вопрос: «А счастлив ли я?».

Я так и не смог ответить на него.

Вернее, ответил. Конечно, я счастлив. Но почему, что это значит и как я это определил, оставалось для меня «черным ящиком».

Я увлекся этой темой, и мне стало любопытно – что такое счастье, из чего оно состоит, почему одни счастливы, а другие нет?

И самое главное, возможно ли управлять счастьем?

Прошло пять лет, и я выяснил довольно много. Например то, что счастье – это просто ☺.

Счастье – это набор привычек и действий, которые мы либо совершаем и счастливы, либо нет и несчастны.

Но в мире так мало счастливых людей. А законы счастья, оказывается, известны уже давно, но для многих они остаются сакральной тайной, которую им «не суждено» познать никогда. Потому что они считают, что счастье дается свыше, оно должно упасть им на голову. Надо просто ждать. Или есть те, кому «повезло», а есть мы – бедные и несчастные неудачники.

Решив, что счастье зависит от меня, я осознал свою формулу счастья, свой набор привычек, которые делают меня счастливым. Теперь я могу на это влиять и управлять своим счастьем.

Моя формула: жизненная философия + любовь + любимое дело + здоровье.

Я счастлив, когда строго следую своей жизненной философии, в моем сердце есть искренняя любовь к родным и близким, я занимаюсь любимым делом и веду здоровый образ жизни.

Я так вдохновился идеей, что счастьем можно управлять, что мне захотелось этим поделиться с миром.

И для начала мы выбрали фокусом своего внимания Счастье в бизнесе, Счастье в большом офисе.

Нам показалось, что этот «вид» счастья является самым нераскрытым и неосознаваемым. Бизнес – это про цифры, результаты и прибыль.

Но кто дает нам эти цифры, кто добивается результатов, кто зарабатывает прибыль?

ЛЮДИ. От их отношения к работе и отношений друг с другом, зависит весь ваш бизнес.

К сожалению, на это мало кто обращает внимание. Вернее многие говорят, что Люди – наше все, Люди – это наш главный актив. По факту все это остается на словах и стенах в офисе.

Мы захотели внести свой вклад в повышение осознанности российского бизнеса. Заявить о роли Людей в нем и помочь разобраться, а что же НА САМОМ ДЕЛЕ МОТИВИРУЕТ ЛЮДЕЙ НА ДОСТИЖЕНИЕ ЛУЧШИХ РЕЗУЛЬТАТОВ?

И мы создали философию Winning the hearts, где скрупулезно и последовательно изучаем и продвигаем тему счастья, мотивации, лидерства, вовлеченности, а главное, того, как ЗАВОЕВЫВАТЬ СЕРДЦА СОТРУДНИКОВ.

Первой ласточкой стал наш People Management ReForum «Winning the hearts», который собрал более 500 генеральных директоров, вице-президентов по персоналу и HR-директоров со всего мира, которые рассказывали, дискутировали, смеялись, обсуждали, кричали и спорили на тему Людей.

Нам удалось создать пространство Лидеров со смыслом, способных изменить стандартные подходы к управлению Людьми, а самое главное, начать говорить о Счастье в бизнесе и его связи с финансовыми результатами и капитализацией компании.

Мы получили невероятно вдохновляющий фидбэк от участников. Мы попали в цель, сразу же получив сотни адвокатов нашей философии, людей, которые полностью разделяют Winning the hearts.

И мы решили продолжать ☺.

People Management ReForum «Winning the hearts» будет проходить каждый год в Москве в ноябре. Но мы решили пойти еще дальше, и написать книгу о нашей философии. С фокусом на ее внедрение и на ивент как один из главных инструментов завоевания сердец сотрудников. Ну, и просто потому, что я им занимаюсь уже 12 лет ☺.

Я хочу сказать большое Спасибо:

- моим родителям, Мише и Лене, за то, что я есть то, что есть. Ваша любовь давно и бесповоротно завоевала мое сердце и научила быть добрым;
- моему брату Денису за то, что назвал меня дураком, когда надо, и направил на правильный путь;
- моей жене Лере, за вдохновение, заботу и любовь, которой я окружен каждый день;
- Наде Маковой, автору концепции про желудок, мозг и сердце, а также человеку, который помог сформулировать и структурировать мои мысли, а потом изложить их на бумаге. Отдельное Спасибо, что делилась своим опытом и идеями, которые помогли сделать книгу интересней и насыщенней;
- Оксане Жбанниковой, моему бессменному партнеру и человеку, который всегда поддерживает в трудные минуты;
- Юле Рыжовой, моему партнеру по People Management ReForum «Winning the hearts», в бесконечных дискуссиях с которой мы формулировали суть и основные принципы нашей философии;
- Даше Кабицкой, продюсеру и издателю этой книги, за терпение и превращение нашей рукописи во «вкусный» продукт;
- Лене Светогоровой и Максиму Загонову, моим соратникам и помощникам во всем.
- всем подъёжикам, которые на себе могли чувствовать удачи и неудачи при внедрении философии Winning the hearts у нас в компании (мы еще только в начале пути), а также огромное Спасибо за организацию нашего ReForum «Winning the hearts».

И, конечно, Спасибо всем, кто поверил в эту идею и поддержал выход книги: Надежде Мерещенко, Кириллу Погодину, Роману Прилипко, Сергею Фарафонову, Владимиру Прошко, Юрию Вайсману, Рашиду Велемееву, Екатерине Астафьевой, Дмитрию Калинин, Валерии Ворониной, Евгении Любко, Алексею Любко, Антону Одинцову, Ивану Мищенко, Анне Клитной, Александре Милованцевой, Ирине Ерошкиной, Игорю Волкову, Варваре Дрондиной, Елене Светогоровой, Денису Рыжову, Екатерине Дарвин, Ирине Титовой, Алене Евтеевой, Екатерине Пашенко, Николаю Андрееву, Марии Куркиной, компании «Друзья со вкусом».

Если во время прочтения этой книги вы захотите со мной поспорить или согласиться, если у вас появятся мысли и комментарии, пишите на vmm@podegiki.ru. Это мой личный почтовый ящик, с нетерпением жду от вас обратную связь!

ВВЕДЕНИЕ

История одного города

Несколько десятилетий назад различные научные ассоциации начали измерять интересный параметр – индекс счастья. Так появился рейтинг самых довольных жизнью стран. Исследователи выявляют наиболее благоприятные места для жизни, а затем используют их в качестве шаблона для улучшения ситуации в других, не самых счастливых государствах и городах.

Помимо стандартных измерений (анализа рыночной ситуации, прожиточного минимума, ВВП, опросов населения), ученые также обращают внимание на некоторые закономерности, например уровень смертности и данные о хронических заболеваниях. Проще говоря, они оценивают общее физическое состояние людей и их здоровье.



В этой связи особенно интересен небольшой городок Розето, расположенный в штате Пенсильвания, США. Казалось бы, типичный провинциальный американский городок с населением несколько тысяч человек, основанный переселенцами из такого же небольшого итальянского городка, европейскими земледельцами и виноделами. Первым из исследователей на него обратил внимание профессор медицины Стюарт Вульф. Профессор обнаружил удивительный феномен: ни у одного пациента Розето младше 65 лет не было зафиксировано

заболеваний сердечно-сосудистой системы, что явно противоречило общей статистике по стране, в лучшую сторону, конечно. Вообще, смертность в городе от других болезней была как минимум на 30 % ниже средней по стране. После долгих исследований, опросов местных жителей и анализа доктор выяснил, что в городе нет самоубийств, алкоголизма, наркотической зависимости. Ему даже не удалось найти кого-нибудь с язвой желудка.

Доктор и его команда пришли к поразительному выводу: люди в городе Розето умирали только от старости. Практически никто из них не умирал от заболеваний, от которых в определенном возрасте страдает большая часть населения мира.

После обнаружения феномена Вульф начал искать ему объяснения. И что же?! Он был невероятно удивлен, когда выяснил, что жители Розето... самые обычные люди. Они не начинали каждое утро с занятий йогой и не тратили время на медитации. Вегетарианство или крайне здоровое питание также не были здесь особо популярны ☺. На благоприятную экологию феномен тоже списать было нельзя – в соседних городках этой же местности картина состояния здоровья жителей была совершенно другой. Постепенно Вульф пришел к выводу, что секрет Розето не в диете и не спорте, не в генах и не в подходящей для жизни местности. **Разгадка тайны крылась в самом городе.**

Жители сохраняли свое здоровье и долголетие благодаря тому миру, который они сами для себя создали и хранили на протяжении многих поколений. Итальянские традиции, такие как уважение к старшим, гостеприимство, доброжелательность, общительность, здесь расцветали пышным цветом.

Люди ходили друг к другу в гости, болтали на улицах по-итальянски, готовили для гостей угощения, жили с родителями, бабушками и дедушками под одной крышей. Они были дружны, сплочены, разделяли одни и те же ценности, руководствовались едиными жизненными принципами.

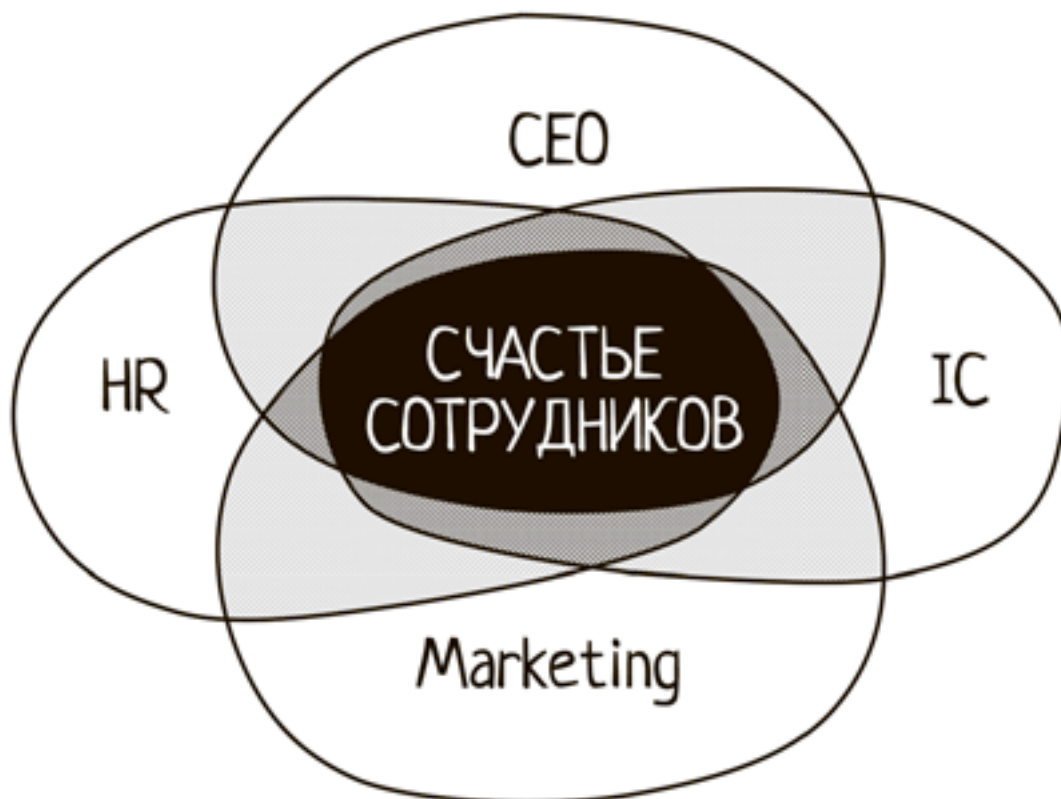
Из воспоминаний социолога Джона Бруна: «Ты приезжаешь в Розето в первый раз и видишь, как за обеденным столом собираются три поколения, видишь булочные, людей, прогуливающих по улицам или сидящих на крыльце и болтающих друг с другом, видишь фабрики по пошиву блуз, где женщины работают днем, пока их мужчины трудятся в сланцевых карьерах. То же самое ты бы увидел в сельской местности в Италии. Удивительное зрелище».

Особый уклад жизни жителей Розето – лучший пример того, как атмосфера, в которой мы живем, формирует нашу личность и влияет на благополучие, здоровье и долголетие.

Когда я впервые прочитал эту историю в предисловии к книге Малкольма Гладуэлла «Гении и аутсайдеры»¹, я был поражен. Поражен не только потому, что это впечатляющий факт, противоречащий традиционным представлениям о здоровье и долголетии, но прежде всего потому, что эта история стала тем финальным звеном, которое связало воедино мысли и идеи в моей голове по одному очень важному вопросу. Вопросу построения успешной дружной команды внутри моей компании и компаний вообще, в частности теме нематериальной мотивации людей и того колоссального эффекта, который может иметь особая атмосфера, в которой они работают. Я много и долго думал над этим вопросом, общался с разными людьми, в основном руководителями и HR-директорами компаний. Собирал факты и мысли воедино, но отчетливо ощущал, что чего-то не хватает. Теперь пазл сложился. Исто-

¹ Гладуэлл М. Гении и аутсайдеры. Почему одним все, а другим ничего? – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

рия городка Розето меня по-настоящему вдохновила. В том числе на написание этой книги. Не подумайте, я не претендую на раскрытие секрета вечной жизни, но хочу использовать свой опыт как отправную точку для раскрытия секрета долголетия сотрудников в компании. Каждая отдельно взятая компания, независимо от сферы деятельности и размера штата – это отдельный мир, и я хочу вместе с вами найти возможность сделать этот мир максимально комфортным, приятным и притягательным для людей, которые проводят в нем 80 % своей жизни.



Для кого и о чем эта книга

Уже много лет я работаю в ивент-индустрии. За эти годы мне удалось проникнуть в закулисы корпоративной жизни и наблюдать изнутри за деятельностью крупнейших мировых гигантов индустрии и маленьких локальных фирм, пообщаться с руководителями разного уровня. Наше агентство «Подъёжики» работало с многими компаниями, среди которых Pepsi, Bayer, Mondelez International, «М. Видео», «Мегафон», «Рольф», «Связной». Мы реализовали более 1000 проектов для сотрудников компаний, большинство из которых уже не один год лидирует во всевозможных рейтингах «самых желанных работодателей» и «компаний мечты».

Опыт, мысли, выводы и наработки, приобретенные за это время, я изложил в книге. Сразу оговорюсь, эта книга не для всех. Это не захватывающий детективный роман, и она вряд ли будет интересна любому, кто возьмет ее в руки. Мои читатели – это прежде всего топ-менеджеры, HR- и PR-директора, главы отделов маркетинга и внутренних коммуникаций. Словом, те, кто желает знать, как построить успешный бизнес благодаря эффективной работе коллектива, как укрепить привязанность сотрудников к работодателю, как сделать их адвокатами бренда, и самое главное, – как сделать их СЧАСТЛИВЫМИ. Идеальна ситуация, когда изложенные мной мысли будут донесены до всех руководителей компании, так как только синергия и осознание важности счастья сотрудников всеми перечисленными профессионалами станут гарантией успеха.

Прочитав эту книгу, вы получите ответы на несколько важных вопросов:

1. Почему ваши сотрудники важнее клиентов? Как счастье сотрудников связано с успехом бизнеса?
2. Что делает ваших сотрудников счастливыми?
3. Как использовать комплексный подход для завоевания сердец сотрудников?
4. Что скрывается за формулой SM + IC + ивент + edutainment?
5. Форматы ивентов: какие из них лучше решают каждую из задач на пути к сердцам ваших сотрудников?
6. Как организовать эффективное мероприятие? Каковы особенности его проведения и какое место оно должно занимать в годовом плане действий?

Все советы и выводы, изложенные в книге, имеют практическое подтверждение и обоснование. Именно это позволило нам стать HR ивент-агентством № 1 на рынке России.

Все эти принципы я внедряю в своей компании, в своей команде. Мои сотрудники – это мои внутренние клиенты. Все, о чем я рассказываю вам, я уже испытал на себе и получил результаты, которые приятно удивляют и не перестают радовать.

И последнее. Книга, которую вы держите в руках, – это собрание мыслей и наблюдений группы лиц, имеющих внушительный опыт организации корпоративных событий, но, тем не менее, субъективных. Это не истина в последней инстанции и не «руководство к действию». Мы не пытаемся навязать свое мнение или установить правила, мы просто делимся наблюдениями, которые нам кажутся важными и интересными. Буду счастлив, если они таковыми покажутся и вам.

Внимание, вопрос!

Вы хотели бы, чтобы на вашей визитке было написано «РЕСУРС»? Ресурс по зарабатыванию денег, по производству, по логистике и т. д.? Конечно, этот вопрос риторический. Я, по крайней мере, не знаю ни одного человека, который бы ответил на него утвердительно.

Я задам вам еще один вопрос. Теперь с надеждой на ответ. Как вы называете людей, работающих в возглавляемой вами организации? Подчиненные, штат, персонал? Скорее всего, сотрудники или, реже, коллеги. А вы когда-нибудь думали о своих сотрудниках, как о ваших клиентах, целевой аудитории вашего бизнеса?! Немного сумбурно? Согласен. Давайте попробуем разобраться вместе.



В центре философии и деятельности большинства корпораций, да и вообще бизнеса любого масштаба, стоит потребитель производимой продукции и/или услуг. Целевая аудитория. Люди, которые покупают то, что вы производите, то есть реальный гарант прибыльности вашего бизнеса и вообще его существования. Действительно, если никто не покупает чай, который вы фасуете, вам нечем будет покрывать расходы на эту фасовку и придется закрыть бизнес. Поэтому привилегированное положение потребителей и яркая борьба за каждого из них с конкурентами вполне объяснима и понятна. Аналогичная ситуация с клиентами, внешними партнерами, стратегическими подрядчиками и людьми, на договоренностях с которыми строится и развивается ваш бизнес во внешней среде: поставщики сырья, владельцы крупных магазинов, дистрибьюторы ваших услуг и т. д. Клиенты занимают почти столь же привилегированное положение, что и потребители. Они возведены в ранг почти небожителей, и много времени и сил любой корпорации уходит на продумывание и придумывание схем по повышению их лояльности, заключению максимально выгодных сделок и, вообще, всяческой «любви навечно». Все это напоминает взаимные предсвадебные ухаживания. Это очевидные вещи, и они вполне объяснимы и правомерны. Теперь давайте посмотрим на третью аудиторию – ваших сотрудников.

Часто на подобное «особое обхождение» и ухаживание за сотрудниками у нас, руководителей, не остается ни времени, ни сил, ни ресурсов. А зря.

Общаясь во время подготовки проектов с представителями многих корпораций, я пришел к одному удивительному открытию. Сотрудник, который искренне любит свою компанию, который счастлив в ней работать, не только будет сам использовать вашу продукцию и убедит использовать ее всех друзей и знакомых, он не задумываясь поправит СВОЙ продукт на полке в магазине и даже посоветует прохожему покупателю приобрести именно эту зубную пасту вместо конкурентной. Я знаю таких людей, и у них действительно горят глаза, когда они рассказывают о выпущенной новинке или инновационном решении для того или иного продукта своей компании. Это не прописано в его должностной инструкции и не стоит в плане на год, он просто гордится продукцией, которую создает, и хочет, чтобы она была красиво представлена в магазине, чтобы как можно больше людей ее попробовали, чтобы именно она была дома у его друзей и знакомых. Удалось даже установить закономерность, что лояльность работников положительно воздействует на лояльность клиентов, а лояльность клиентов оказывает положительное воздействие на прибыльность. Например, в компании Sears (международная сеть магазинов одежды) путем кропотливого анализа и опросов выявили, что повышение лояльности сотрудников на 5 % ведет к увеличению уровня лояльности клиентов на 1,3 % и росту прибыли на 0,5 %. Полпроцента могут показаться незначительной цифрой, но в пересчете на живые деньги для компании Sears это равняется увеличению годовой прибыли на 250 млн долл.! Отдельно отмечу, что эта приятная прибавка к выручке – всего лишь итог счастья сотрудников, а не результат инвестиций в рекламу, сложных маркетинговых стратегий, запуска новых программ лояльности для клиентов. Компания получает дополнительные 250 млн долл. в год просто потому, что ее сотрудники счастливы! Неплохой бизнес, не правда ли?!

А теперь давайте подумаем, почему мы тратим миллионы на исследования и фокус-группы, на разработки новых маркетинговых стратегий по завоеванию доли рынка и привлечению новых клиентов, но при этом совершенно игнорируем самую благодарную аудиторию, которая находится у нас прямо под носом? Да, я говорю о ваших сотрудниках! Кто, если не они, могут стать самыми лояльными потребителями вашей продукции?

Сколько человек у вас в штате? 500? 1000? 20 000? У каждого из них есть семья, друзья, знакомые. По самым скромным подсчетам у каждого вашего сотрудника в окружении еще 10–15 человек, на которых он может повлиять. Таким образом, вы можете элементарно получить больше 50 000–100 000 лояльных потребителей! И ведь не стоит забывать, что каждый из них в свою очередь может повлиять на своих знакомых. Наверняка вы знаете о теории шести рукопожатий. Вот так и получается, что тратя всю энергию и силы на завоевание сердец посторонних людей, вы упускаете из виду тех, кто совсем близко и более чем готов быть покоренным вами. И тем самым лишаете себя существенной прибыли.

Дело не ограничивается только приобретением новых потребителей в лице сотрудников. Фокус внимания на сотрудниках окажет положительное воздействие и на ваших «небожителей» – внешних клиентов и партнеров.

От того насколько энергично, искренне и с энтузиазмом сотрудник будет рассказывать потенциальным клиентам о выгоде и плюсах вашего продукта/услуги, в большинстве случаев зависит успех всей сделки.

Я говорю не только о сотрудниках отдела продаж, которые работают непосредственно с магазинами, договариваясь о продаже товаров или услуг. Замотивированные, увлеченные сотрудники отдела закупок будут искать более выгодных поставщиков сырья. Сотрудники, отвечающие за производство, будут в свое личное свободное время придумывать способы

модернизации процессов. Маркетологи смогут генерировать по-настоящему гениальные идеи, потому что будут продавать продукт, в который они сами верят и который любят.

В этой связи не могу не вспомнить слова гениального бизнесмена и изобретателя нашего времени Стива Джобса. Когда его спросили, почему у Microsoft не получилось сделать музыкальный проигрыватель, который хотя бы отдаленно повторил успех iPod, он ответил: «Они делали это, потому что надо было. А мы, потому что хотели получить эту штуку сами. С возрастом я понимаю, как важна мотивация. Когда делаешь что-то для себя, лучшего друга или члена семьи, стараешься изо всех сил. Если ты не любишь то, что ты делаешь, ты не будешь стремиться делать больше, преодолеть любую трудность, не станешь работать по выходным и не будешь стараться что-то изменить». Мне кажется, именно в этих словах скрывается истинный секрет самой успешной компании в истории человечества.



Я испытал это на себе. Когда я стал видеть в сотрудниках своих внутренних клиентов, общий подход к ведению бизнеса изменился, атмосфера в коллективе стала совершенно другой и отдача превзошла все самые смелые ожидания. Когда люди понимают свою непосредственную принадлежность к бизнесу, чувствуют свою значимость и уважение со стороны руководства, они становятся искренними энтузиастами своего дела и компании, в которой работают. Они болеют за дело так, будто это их собственный бизнес.

Именно эта философия лежит в основе нашей концепции Winning the hearts, нового подхода к формированию бренда работодателя и роли сотрудников в развитии компании. Winning the hearts про то, что ваши сотрудники – это ваши внутренние клиенты, и они важнее внешних клиентов. К ним надо прислушиваться, им надо уделять время, проявлять заботу, их надо хвалить и ободрять, напоминать об их значимости и неоценимом вкладе в общее дело.

Именно эту идею и способы ее воплощения я постараюсь раскрыть в книге, которую вы сейчас держите в руках. Книге, которая, я надеюсь, сможет, если не перевернуть HR-мир в нашей стране, то однозначно изменить его к лучшему.

Кстати, недавно получил по почте среди всего остального многочисленного спама одно письмо, которое сразу обратило на себя внимание. Приглашение на тренинг по эффективной мотивации персонала. В каждой строчке программы сотрудники потенциального участника этого тренинга именовались «подчиненными», и главное в организации их деятельности выражалось как «постановка подчиненным задач». Напомню, тема всей этой истории «современная мотивация персонала». Наличие подобных тренингов и идеологий еще больше убеждает меня в острой необходимости изменений. **Ведь то, как мы называем то или иное явление, иллюстрирует наше отношение к нему.** В парадигме Winning the hearts, которая подразумевает отношение к сотруднику как к клиенту, не может быть слова «подчиненный».

Глава 1

Счастливые сотрудники работают лучше... и дольше

Теперь мне понадобится все ваше воображение. Представьте себя на минуту участником ежемесячного собрания совета директоров крупной международной компании N. В компании назревает кризис: квартальный план продаж не выполнен даже наполовину, отделы планирования и производства никак не могут договориться друг с другом по объему необходимого сырья, маркетологи требуют увеличения бюджета на рекламу. Сегодня собрание обещает быть напряженным.

Едва дослушав презентацию последнего из коллег, в которой опять каждый второй слайд отмечен красным флажком и восклицательным знаком, генеральный директор резко поднимается со своего места и заявляет: «Нам необходимы кардинальные меры. Сегодня я получил распоряжение из штаб-квартиры, наш план на этот квартал – увеличение прибыли на 7 %. В сложившейся ситуации только пересмотр всей стратегии и активные действия помогут нам выполнить эту задачу».

«Надо пересмотреть косвенные издержки. Придется отказаться от выплаты бонуса сотрудникам первого уровня», – предлагает финансовый директор.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.