

Робб Уиллер

Профессор Стэнфорда

1. Главный принцип чтобы сделать работу значимой объяснять работнику для чего он делает эту работу и какое большое значение это имеет для компании и для общества. И делать это периодически. Даже дворнику который делает самую грязную, не самую престижную работу можно объяснить что это очень важно – и он будет лучше делать свою работу.

2. В Америке согласно опросам по важности на 1 месте стоит у работников – это уверенность в завтрашнем дне (что не уволят, удовлетворённость работодателя), не деньги. Только на 2 месте материальное стимулирование. То есть важность первого для американцев выше.

3. Работник должен верить, что он делает очень важную работу и по итогам должен получать моральное и материальное стимулирование. Можно провести с работником завтрак, поинтересоваться как у него идет работа, быть внимательнее к работникам. Главный ресурс это люди, только за счет них можно добиться успеха. Успех = ваши люди.

Вывод: можно ввести практику проведения завтраков СЕО с руководящими сотрудниками раз в год, заместителей с нижестоящими подчиненными, встречи руководителя с коллективом и беседы для усиления важности их работы на периодической основе.

Хагги Рао

Профессор Стэнфорда. Разбитые стекла.

1. Мы провели эксперимент. Оставили машину с разбитыми стеклами в Детройте и снимали на камеру что будет дальше – ее обчистили и разворовали за одну ночь. Потом мы провели эксперимент в Сан-Франциско – произошло тоже самое.
2. Что это значит если у вас есть разбитые стекла - срочно чините их застекляйте, иначе другие будут думать, что у вас проблемы и будет только хуже. Найдите в компании такие разбитые стекла и чините их.
3. Сломанные окна говорят людям, что никто о них не заботится. Например у вас есть брешь когда вы оказываете услугу клиентам, например не хватает каких-то правильных консультаций, работник делает что-то не так, чините срочно, так как такое разбитое окно говорит клиенту что вас могут разворовать за одну ночь. Иначе с вами никто не будет иметь дело.
4. Имейте уши в компании, имейте людей которые будут доносить вам проблемы, а не замалчивать их чтобы чинить ваши разбитые окна. Это самые ценные ваши сотрудники.

Вывод: во многих компаниях можно столкнуться с не самым качественным сервисом, простыми проблемами которые никто не решает, но они на поверхности либо глубоко. Можно внедрить практику ежеквартальных встреч, где каждый руководитель структурного подразделения озвучивает одну проблему - разбитое стекло, которое нужно чинить, что можно улучшить в работе. Можно также провести отбор талантливых сотрудников которые способны к гибкому мышлению по улучшению услуг и сервиса и поощрять их. Это нужно внедрить как правило для компаний если они хотят развиваться.

Вивек Вадхва

Профессор Стэнфорда.

1. Чтобы расширяться и улучшать успех нужно чтобы в компании было 5-10% людей (до 20% в некоторых компаниях) которые занимаются чем они хотят. У них нет четких должностных обязанностей. Они придумывают идеи, новые продукты стратегии.
2. Если люди не придумывают что то новое это не креативные люди и не стратегические лидеры, через несколько лет такая компания может перестать существовать, так как будет не нужна или не выдержит конкуренции.
3. Через год работы таких работников вы сами поймете от кого из них есть толк через год и уволите кого нужно. Но эти люди двигают самые инновационные компании мира вперед придумывая новые продукты и стратегии развития. Если вы хотите стоять на месте вы этого добьетесь.
4. Нельзя бояться проигрышей. В силиконовой долине из 10 компаний успеха добивается только одна, но финансируют в начале все 10 проектов. Только так можно добиться успеха. Не бояться тратить деньги на что-то новое, новые исследования, новые продукты и услуги.

Вывод: нужно вводить в компании творческие единицы которые не будут нагружены стандартными функциями, а будут заниматься разработкой новых стратегий развития, внедрения новых услуг и продуктов, часть времени давать им заниматься чем они сами хотят. Затраты на инновации могут быть гораздо меньшими чем результат от новых продуктов и решений.

Роберт Бергельман

Профессор Стэнфорда.

1. Стратегические лидеры – это те лидеры которые в любой меняющейся обстановке подстраиваются и предлагают пути решения проблем.
2. Нужно растить стратегических лидеров в компании и это должно быть не 1-3 человека наверху. Чем больше таких людей тем шанс что ваша компания будет успешной гораздо выше.
3. Например, произошла какая-то проблема – не стратегический лидер говорит, что я могу поделаться, стратегический лидер сразу предложит пути ее решения. Такие люди будут тянуть компанию наверх.
4. Как и растить – это должны делать стратегические лидеры, на своих примерах объясняя как они решают ту или иную проблему, тем самым обучая лидеров стратегии культуре компании.
5. Кто эти люди – это не 1 человек и не HR - в первую очередь это заместители CEO, они должны на примерах обучать нижестоящих людей. Сам гендиректор может проводить время с ниже подчиненными людьми даже не в прямом подчинении, рассказывать как решались сложные кейсы, а не искались причины как невозможно или нельзя было сделать. Нужно описывать и рассказывать своим воспитанникам кейсы как решались сложные задачи.
6. Суть стратегии добиться и поддерживать контроль над нашей судьбой, судьбой компании. Одни из лучших книг по стратегии - Фукидид, греческий автор – «История пелопоннесской войны» и «Предназначен для войны» - Грэм Эллисон.

Вывод: во многих компаниях только CEO мыслит стратегически. Можно внедрить за правило проведение периодических тренингов от CEO, либо от стратегических лидеров заместителей для руководящих работников с реальными кейсами компании, как решались вопросы. Обучать этому всю компанию. Не бояться отдавать стратегические знания, это то, что не делают CEO во многих неразвивающихся компаниях, но это и их ошибка.

Стас Кирман

1. Стэнфордский университет имеет бюджет 3 млрд. долларов в год. Здесь работают одни из лучших преподавателей. Но их основная работа это не обучение студентов, а исследования. Эти исследования заказывают компании, государство. От них они получают гранты на разработки и инновации.
2. Обучение студентов очень дорого и тем не менее часто его оплачивают не родители а сами студенты. Это делается за счет образовательных кредитов под низкий процент который дается студентам с поручительством одного лица, первый платёж выплачивается только после того окончания обучения и начала работы.
3. Поощряется открытие выпускниками своих инновационных компаний, предоставляются в аренду помещения с небольшой арендной ставкой в силиконовой долине. Также Стэнфорд заинтересован в том чтобы самые талантливые выпускники оставались в университете преподавателями.

Вывод: нужно пересмотреть в республике проведение исследований в вузах ради исследований, написание не востребованных диссертаций, и загрузка для этого мощностей вузов. Исследования должны заказывать и оплачивать компании для конкретных нужд, например КамАЗу нужен новый инновационный двигатель и он заказывает разработки и исследования у ведущего вуза республики, где под эти нужды проводятся исследования и подбираются соответствующие ученые и научные работники. Создавать учебные программы для конкретных нужд предприятий. Нужно внедрять образовательные кредиты под очень низкий процент как в США для социального лифта талантливой молодежи с высокими баллами с началом выплаты после окончания обучения.

Холли Делани

Компания по продаже обуви в интернете

1. Задача отдела кадров подбирать правильных сотрудников. Оценкой KPI же занимается отдельный руководитель из заместителей.
2. Что такое корпоративная культура – это когда наши работники довольны, они соответствуют нашим принципам и работают у нас долго и не хотят от нас уходить.
3. Главный принцип чтобы работник не создавал у других нежелание работать, не конфликтовал, чтобы он создавал атмосферу коллектива, помощи друг другу. Мы сразу таких вычисляем и берем в компанию, не таких просто увольняем. Люди которых мы набираем должны быть похожи на нас.
4. Как мы создаем атмосферу в которой работникам приятно работать – это среда, у нас есть например консьерж который может вам забронировать время в сервисе на замену масла, это среда. Это игровая зона на работе, фитнес клуб куда могут сходить работники.
5. Принцип – люди должны чувствовать что о них заботится работодатель. Например если у нас есть группа которая хочет отправить деньги на благотворительность мы увеличиваем эту сумму например вдвое, компания участвует в начинаниях работника. Тем самым участвуем вместе с работниками в их правильных инициативах. Если у кого-то в компании беда мы поощряем объединение в коллективе и помощь человеку. Как морально так и материально.

Вывод: в республиканских компаниях может присутствовать атмосфера нежелания работать, людей которые вызывают в коллективе нежелание работать нужно максимально быстро вычислять и удалять. Необходимо внедрять различные механизмы стимулирования работников, чтобы они ощущали сплоченность, заботу со стороны работодателя. Это могут быть обучающие курсы для повышения квалификации работников и его роста, создание удобной среды для комфортной работы, зоны отдыха на работе. Это может быть даже игровая зона для молодежи во время обеда, дополнительное медицинское страхование, небольшой бюджет на общественные инициативы работников.