

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Варшавский адрес: по заказу "Роспотреб" - 71052, 71055, 72025.

№ 43
(407)

2016

РАЗВИВАЙСЯ ИЛИ УМРИ

Главная тема номера:



Максим Толстобров

**Цель не пройти через лес,
цель — навестить бабушку**

УП **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

ПОДПИШИТЕСЬ

на журнал УП на 2017 год:

и получите в подарок электронную подписку на журналы:

**«Коммерческие споры» — «Секретарское дело» —
50 лучших деловых книг США и Европы**

(скриншоты – выбор основных мыслей и идей) – при подписке на УП – с каждым номером вы получаете новую книгу



С КАЖДЫМ НОМЕРОМ

- 50 книг
- 50 обзоров лучших материалов журналов: «Трудовое право», «Коммерческие споры» – и еще 30 лучших деловых журналов России
- 500 Топ-менеджеров и топ-специалистов открытых для ваших вакансий (открытый формат знакомства: расширенное резюме по стандартам УП, видеоинтервью, контакты – в рамках проекта УП «Поиск талантливых топ-менеджеров»)

ПАКЕТ «ЛЮКС»
В ЧЕСТЬ 20-ЛЕТИЯ

Подписка на почте или в любом агентстве, подключить электронную подписку вы можете, направив заявку на наш адрес: tp@top-personal.ru

СКОРО В МОСКВЕ

ЛЕГЕНДАРНЫЙ МАРКЕТОЛОГ

ПОТРЯСАЮЩИЙ
СПИКЕР

ГАРРИ БЕКВИТ

СЕМИНАР
«ПРОДАВАЯ НЕЗРИМОЕ»

С 2014 года в Россию не
приезжали маркетологи
такого уровня!



«Если нужно выбрать одну книгу по маркетингу, то я выберу «Продавая незримое». Классика!»

Харви Маккей

«Тот, кто пропустил эту презентацию, упустил шанс стать лучшим маркетологом и лучшим человеком. Я никогда не слышал столь информативную и вдохновляющую речь»

Вице-президент телеканала ABC



8 (800) 333 67 02 | WWW.BBI.CLUB

СКОРО В МОСКВЕ

«ДАО ТОУОТА»

СЕКРЕТ
БЕРЕЖЛИВОГО
ПРОИЗВОДСТВА

ДЖЕФФРИ ЛАЙКЕР

**Бережливое производство -
это главное, чему стоит
научиться у японцев в области
управления**

Семинар подготовлен по материалам новой книги, еще не изданной на русском языке - «Развитие лидеров бережливого производства».

Эта книга получила «нобелевскую премию» в области производства - Shingo 2016.




8 (800) 333 67 02 | WWW.BBI.CLUB

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

 продолжает искать у лидеров бизнеса ответы на вопросы технологий успеха.

В этом номере их немало...

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Лонгаров*



стр. 5

Нет команды — куча неформальных лидеров будут тянут одеяло на себя, сея смуту и разброд в компании...



Максим Толстобров,
компания СДЭК

стр. 17

Если я вижу, что ключевой сотрудник не может влиться в коллектив, то вне зависимости от его звездности, я, скорее всего, с ним расстанусь...

Константин Левин,
ГК InfoWatch

стр. 37

Каждый человек индивидуален, кнопки воздействия у всех разные, однако можно предположить, что у супер-специалиста одной из ценностей будет самореализация и развитие. Покажите Ивану Ивановичу, что с вами он сможет достичь в профессиональном плане большего...



Александр Ерохин,
Salecraft

стр. 27

Не надо сотрудников мотивировать, надо брать уже мотивированных сотрудников и делать все, чтобы они сохраняли свою мотивацию...



Виктория Вирта,
Delovik.ru


стр. 60

Правительство официально поставило цель, что работник сельского хозяйства должен быть малообеспеченным. В госпрограмме развития сельского хозяйства на 2013-2020 годы черным по белому написано, что к 2020 году уровень зарплаты в сельском хозяйстве должен достигнуть 50% от зарплаты в промышленности...



Павел Грудинин,
ЗАО «Совхоз имени Ленина»

Уважаемые подписчики!

Приглашаем зарегистрироваться на сайте журнала и получать бонусы и подарки в течение второго полугодия: книги от «Альпина Паблишер» и «Манн, Иванов и Фербер», сессии коучинга, вебинары, ПДФ-версии журнала «Трудовое право» и др., бесплатное участие в семинарах , сувениры...



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№ 43
(407)

Издается с 1996г. 2016 г.

Объединенная редакция

ИД 

Учредитель:

ООО «Журнал «Управление персоналом»
Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати
Свидетельство о регистрации
выдано Министерством РФ
по делам печати, телерадиовещания
и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Александр Лапин,
главный эксперт
УП по управлению



Эдуард Остроброд,
бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потапенко,
бизнес-эксперт УП

Эксперты

Бергер С., Богданов М., Кобулашвили Н.,
Конопатов С., Курч А., Лапин А.,
Мельник И., Молоканов М., Фомин В.,
Цырлин С., Ятковская К.

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

Редакторы:
Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

Дизайн и верстка
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер
(агентство «Корпоративная периодика»
верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство
(аккредитованное)
«Вектор-Ч»
8 (495) 542-16-08

Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

5

РАЗВИВАЙСЯ ИЛИ УМРИ

**Компания должна иметь свой ДЕВИЗ.
В зоне перемен он, как флаг в бою**
Максим Толстобров, компания СДЭК

КЛЮЧЕВЫЕ СОТРУДНИКИ

Спор — хорошо, саботаж — плохо
Константин Левин, ГК InfoWatch

ЛИДЕРСТВО

Почему сотрудники не рвутся стать лидерами
Виктория Вирта, Delovik.ru

РЕКРУТМЕНТ

**Методы отбора персонала, которые должен
знать каждый эксперт в HR**
Александр Ерохин, Salecraft

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**Икигай: Японские секреты долгой
и счастливой жизни**
Эктор Гарсиа (Кирай), Франсеск Миральес

ОБУЧЕНИЕ

**Исследование эффективности
корпоративного обучения**
Константин Лушников, коуч

ПСИХОЛОГИЯ

Мы сами ставим себе ограничения
Михаил Пелехатый, бизнес-тренер

ВИП-ПЕРСОНЫ

Кадры решают все
Павел Грудинин, ЗАО «Совхоз имени Ленина»

КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

**Комментарий на материал Андрея Калашникова,
опубликованный в № 42**
Светлана Гончар, Courson

ТОП 100 САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ МИРА

Материалы, опубликованные на данном
цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

Подписано в печать 01.12.2016 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Удача улыбается упорным, смелым, пытливым и ищущим

Красную Шапочку, как известно, съел волк, но охотники освободили ее, и цель была достигнута...

СДЭК как лидер доставки в России явно стремится к цели — доставить посылку клиенту. Но в пути всякое случается... Откровенно о технологиях развития эксперт говорит.



Максим Толстобров

Компания СДЭК

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Разные рынки имеют разную скорость. Можно говорить о том, что на каких-то рынках это уже происходит. Например, на рынке такси, где консолидатор в виде Яндекса целиком поменял инфраструктуру рынка. Потребность клиента осталась неизменной, а способность ее удовлетворить быстрее, для кого-то это выигрыш. На рынке будут либо быстрые, либо мертвые компании. Например, сегодня утром я пытался вызвать такси в одной компании. Дважды мне отказали. Пришлось воспользоваться услугами другой компании. Первая компания потеряла в моем лице клиента. Сейчас не то время, чтобы долго разворачиваться. Клиенты ждать и прощать не будут.

Но, опять же, быстрый результат не всегда дальновидный. Часто результат на длинных дистанциях удержать сложно. Нужно всегда быть новатором.

В целом, там, где у клиента есть возможность удовлетворить свою потребность быстрее, компании, которые научились это делать, выигрывают. Другие же остаются в аутсайдерах.

Для логистики это особенно актуально. Здесь важнейшие факторы — это потребность клиента и скорость. Готовность платить разную цену при прочих равных условиях. У кого скорость будет выше, меньше барьеров на вход к клиенту и каких-то дополнительных препятствий, тот и получает все преференции.

Но нужно помнить, что понятие «быстро» в одной географической зоне будет одним, в другой — другим. Москвич не будет ждать доставки своего заказа три дня, а для Якутии, к примеру, этот срок крайне быстр. Все зависит от потребности, от рынка, от товарной группы, от географии, от времени на выбор и ожидание и т. п.

Когда я был в Германии на заводе Фольксваген, меня поразил их конвейер. Клиент может выбрать совершенно любую комплектацию автомобиля на сайте, и от железа до готовой машины проходит всего 2-3 дня. Все именно так комбинируется, как пожелал покупатель. И это индивидуальный заказ для серийной скорости. Это скорость и удовлетворенность клиента. Это круто!

И В вашей отрасли всегда лидировали самые технологичные. Но сегодня добавились и новые парадигмы. Кто может быть уверенным, что не сойдет с дистанции?

— Ты можешь быть не во всем лидер и не всегда самые технологичные лидировали. На макрорынке, если взять глобальных экспресс-перевозчиков, это компании, у которых инвестированы огромные средства в автоматизацию процесса, инфраструктуру, в IT-разработки, инновации, изобретения. Наверное, только лидеры могут себе это позволить. Когда я в Европе, я вижу глобальную автоматизацию всего. Когда же приезжаю в Азию, то тысячи квадратных метров складской

площади там обрабатываются руками. Причем с не меньшей производительностью, чем делает роботизированный хаб с миллиардными вложениями. В Европе очень дорогая рабочая сила и стоимость операции, но крайне низкая кредитная ставка и стабильная экономика. А это двигает бизнес к автоматизации всех процессов.

СОПРОТИВЛЕНИЕ, ОТТОРЖЕНИЕ И ЗАМКНУТОСТЬ ВЫЗЫВАЮТ ПРИКАЗЫ И АВТОРИТАРНЫЕ ВЫСКАЗЫВАНИЯ

В Азии же дорогие кредиты и дешевые работники. Поэтому автоматизация бизнес-процессов здесь неоправданна.

Технология — это инструмент, я считаю. Если много лишних операций, дорогая рабочая сила, отсутствие автоматизации, низкая производительность, а все это означает высокую стоимость операции, то ты будешь проигрывать. Всегда важно под технологией понимать экономику. Именно она двигает развитие: цена кредита, стоимость решения, стоимость рабочей силы и т. п. Не обязательно автоматизировать все подряд. Можно же и частично. Что-то вроде экзоскелета, надев который ты сможешь поднимать за раз 200 кг вместо 20. Это дешевле, чем спроектировать и произвести работа, который будет поднимать те же 200 кг. Или просто можно отказаться от погрузчика.

Доступность технологии, цена ее, размер инвестиций — это цена операции. А это уже приведет к решению: нужно или нет внедрять у себя.

Новая сортировочная линия, которую СДЭК запустил осенью текущего года, именно про это. Поставив в условие задачи окупаемость в течение двух лет,

прибыль при текущих рабочей силе и демографической ситуации в стране, при объеме и росте заказов, мы очень легко поняли, сколько мы можем экономить, увеличивая производительность склада в 2-3 раза. Если будем делать процессы по-прежнему руками, то потратим на это столько, а если автоматизируем, то вот столько.

Главное — экономика. Голая технология не всегда полезна для бизнеса.

УП **Стратегия — какую роль отводит ей ваша компания? Как пришлось коррелировать ее в наше быстрое время?**

— Стратегия — это определение приложений точек усилия на какой-то длительный период времени. Пятилетние, к примеру, очень сложно выдерживать. В основном, одно и то же повторяется, про-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

НЕТ КОМАНДЫ — КУЧА НЕФОРМАЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ БУДУТ ТЯНУТ ОДЕЯЛО НА СЕБЯ, СЕЯ СМУТУ И РАЗБРОД В КОМПАНИИ



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



ектов — долгосрочных и долгоиграющих — реально претворяется в жизнь не много. В СДЭК стратегические сессии проводятся дважды в год. Собираются мнения, решаются задачи, корректируется курс компании. И все это преимущественно в годовой перспективе. Мне кажется, это оптимально. Приоритеты постоянно меняются в зависимости от различных обстоятельств: под потребности рынка, под новые исходные данные. Появляются новые услуги, растут объемы, клиенты приходят или уходят. Если следовать долгосрочным программам, то можно безвозвратно отстать от рынка. На этапе бурно растущего и развивающегося рынка (например, это относится к интернет-торговле, которая семимильными шагами глобально меняется день ото дня) нужно двигаться и меняться очень быстро. Иногда даже в ущерб каким-то процессам и планам, избредая инновации на ходу.

В общем долгосрочном плане фундамент закладывается не в виде стратегии, созданной ТОПами, в виде какого-то набора приоритетных задач, а в виде вещей высокого порядка: миссии компании, ценностей и т. п.

П Перемены бывают вынужденные и плановые. Какие компании сегодня (даже из лидеров бизнесов) не любят перемен и всячески их оттягивают?

— Все зависит от уровня людей, вовлеченных в процессы компании. Перемены некомфортны никому, их не любят. Это

сущность человека — организм настраивается на привычный уклад, с привычными реакциями, привычными стимулами. Любые изменения встречаются с сопротивлением. Организационные перемены для собственников всегда плановые, а для персонала — вынужденные. Когда все хорошо, тогда все на позитиве, а в худшую сторону перемены не иницируются. Никто не будет меняться ради того, чтобы меняться. Всегда и все имеет свою цель. Потеря рынка, снижение доли прибыли, потеря управляемости, конкуренты опережают, издержки растут — все это триггер к переменам в компании. Здесь важно учитывать вовлеченность персонала, особенности менеджмента, силу вынуждения к изменениям.

П Перемены — это зона неопределенности. Как надо готовить перемены? Как правильно собирать информацию? Как крупные компании идут к ним и почему нередко опаздывают?

— Перемены, как я уже говорил, — зона неопределенности. Если, например, ты идешь по проекту впервые. Но если ты имеешь компетенции, прошел проект 2-3 раза, то уже инициатива и риски тебе известны. Неопределенностей становится все меньше.

Ключевая роль у лидера компании. И ответственность на нем за все. Должна быть база, цель перемен должна быть ясна и понятна любому сотруднику, выгода от перехода к переменам, склонность



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



персонала к переменам. Нужно помнить, что новаторов всего около процента, все остальные приспособляются или сдаются, уходят из команды. Но, повторюсь, главное — лидер. Психологический настрой, культура, корпоративный дух, мотивация, харизма руководителя, ясная цель перемен, климат внутри компании, честность перед сотрудниками. Главное — не допускать информации на уровне сплетен, потому что персонал начинает додумывать, паниковать, делать глупости. Информация всегда должна быть честной и открытой. Масса примеров, когда люди жизнь отдавали за лидера, за идею. Но только сильная личность, сильная мысль может двигать города. Идут только за сильными и настоящими. Это команда!

А есть команда — есть проводники. Нет команды — куча неформальных лидеров будут тянут одеяло на себя, сея смуту и разброд в компании.

УП Как преодолеть нежелание перемен внутри себя? Как убедить реально персонал в неизбежности зоны дискомфорта?

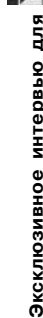
— Люди хотят ясности, хотят, чтобы лидер брал ответственность за принятые решения. Хотят быть услышанными руководством, получать выгоды от перемен, позитивных моментов. А как уж информация будет преподнесена персоналу — задача руководителя компании. Например, можно сказать подчиненным: «С этого момента вы будете работать в

два раза больше!» А можно по-другому: «Друзья, компания переживает не лучшие моменты, к сожалению. Давайте немного усилимся, чтобы стало лучше. Каждый из вас ценен для компании, мы не хотим никого сокращать или урезать премии. Давайте постараемся все вместе! А когда все стабилизируется — отпразднуем!» Как-то так, что ли.

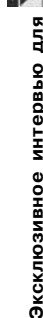
У каждого человека своя мотивация. У кого-то «от», у кого-то «к», кнут или пряник. Кого-то можно подстегнуть возможным увольнением, а кого-то прибавкой к зарплате, к примеру. Хороший руководитель знает, что любую идею взрослым людям надо продавать. Тогда внутреннего дискомфорта будет значительно меньше. Соппротивление, отторжение и замкнутость вызывают приказы и авторитарные высказывания. Чтобы идея была принята, вовлекайте в решение и в ее принятие персонал, покажите важность роли и мнения, по возможности, каждого сотрудника.

Опять же, можно людей менять легко, а с самим собой бывает справиться крайне сложно. Чтобы преодолеть нежелание перемен внутри себя — ищи выгоды в ситуации. Почему ты здесь? Почему тебе это необходимо? Рабство же давно отменено. Ради проекта, ради резюме, опыта, любви к компании, условий работы, коллектива, соцпакета — зачем тебе это нужно? Условия вокруг тебя всегда меняются, и нужно быть в струе времени, прогресса, обстоятельств. Если же пони-

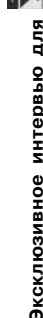
Эксклюзивное интервью для



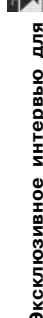
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





маешь, что курс не твой, команда тоже, да и корабль какой-то не такой, то принимай решение и уходи. Трезво и зрело.

И Возможно, у вас есть рецепт, как сделать процесс перемен приятным путешествием в будущее?

— Об этом уже говорил ранее. К переменам нужна мотивация, а значит, нахождение мотиватора. Мотиватор — это некий подход к каждому сотруднику. Это некая корпоративная культура компании, команда, которую создал руководитель,

похвала может вдохновить сотрудника на подвиги. Больше хвалите своих коллег! Это очень важно! Порой намного важнее выписанной втихаря премии.

И Продажи — до сих пор ахиллесова пята российских компаний. Почему? У вас есть советы коллегам — как приступить к смене модели продаж? Как сделать продажи комфортными для всех — от клиента до сотрудника сервиса?

— Девиз генерального директора СДЭК Леонида Гольдорта: «Верить в

БОЛЬШЕ ХВАЛИТЕ СВОИХ КОЛЛЕГ! ЭТО ОЧЕНЬ ВАЖНО! ПОРОЙ НАМНОГО ВАЖНЕЕ ВЫПИСАННОЙ ВТИХАРЯ ПРЕМИИ

где все верят и доверяют друг другу. В общем, рецепт прост — найти подход, скажем, к лидерам мнений, авторитетам, проводникам, которые есть в коллективе. Обозначить долгосрочные выгоды для профессионального, карьерного, финансового или личностного роста сотрудников. Вот что вызывает чувство радости? Ощущение счастья приходит, когда те цели, которые поставил, достигаются. Соответственно, чтобы путешествие в будущее было приятным, ты должен обеспечить для персонала некий коридор в виде этих целей с постоянным мониторингом, отслеживанием и вознаграждением, обязательно материальным. Часто простая

себя, верить в продукт, верить в компанию». Это основная тема для любого бизнеса, мне кажется. Если ты сам себе сможешь продать что-то, значит, все получится. Как иногда бывает? Мы стесняется продавать, не знаем продукт, не верим в компанию, в которой работаем. В этом беда.

И Кого надо ставить во главе процесса перемен? Можно ли оставить прежнего руководителя и при каких оговорках?

— Во главе процесса перемен однозначно нужно ставить авторитета. Таким авторитетом может быть, например, гла-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ва компании, департамента, отдела. Об этом я уже говорил. Мнение лидера уважают, оно весомо. Потеря авторитета у руководителя — самая горькая потеря. Это может произойти по разным причинам, порой не зависящим от него самого. Но если это случилось, то плохо. В этом случае нужно расставаться.

УП Поэтапное введение перемен — шанс или проявление слабости лидера?

— Я не согласен, что это слабость лидера. Хотя все зависит от того, как ты поделил этапы. Бить потихоньку в большое место несколько раз — это хуже, чем провести одним ударом всю историю. Условно говоря, имеем коллектив сопротивляющихся сотрудников. Можно жестко устранить двух самых явных, тогда остальные примут твои условия. Зачастую так бывает. А можно просто за-

тягивать, разговаривать, находиться в стрессе, доводить до интриг и разброда. Нужно понять и сформулировать цель, а затем произвести все действия как можно быстрее. Главное в данном случае — удалить из коллектива всех смутьянов. Это оздоровит моральный климат в максимально сжатые сроки.

УП Есть ли явные критерии, когда четко можно сказать, что перемены опасны и ведут компанию в зону турбулентности, а то и гибели?

— Только потеря авторитета лидера. Когда сам инициатор перемен слаб, его действия и решения непоследовательны, цели прыгают, не может доходчиво объяснить, повести за собой людей, когда не имеет сторонников. Только это, на мой взгляд, главное.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





Ирина Деревицкая

Вознаграждение руководителя или ограбление организации?

Татьяна Горошко

Замена директора в период нетрудоспособности — споры по полномочиям

Светлана Сергеева

Попытки компаний взыскать ущерб с работников за испорченное оборудование

Илья Тусаров

Взыскание задолженности по заработным платам и премиям. Споры в судах

Ольга Юркина

Отпуск по беременности и родам — что делать с правом, которым работник не хочет воспользоваться

Светлана Сергеева

Ветераны. Споры по увольнениям

Валентина Бреднева

Переезд офиса в другой город. Проблемы с увольнением и «переселением» персонала

Алексей Киселев

Не выполнил план — получи взыскание

Елена Бобровская

Ответственность работника за отказ от участия в корпоративных мероприятиях

Почему сотрудники не рвутся стать лидерами

Лидер должен ясно видеть цель, уметь вдохновлять других на достижение этой цели, быть сильным и нести ответственность за все. Вообще за все. А теперь — внимание, вопрос: «Как много людей обладает таким набором качеств?»



Виктория Вирта

Delovik.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Виктория, кто для вас лидер, что вы вкладываете в это понятие?

Лидер — это кто? Это человек, который ведет за собой. Человек, который обладает влиянием и силой исполнять свои мечты через других людей. Тот, кто способен взять ответственность не только за себя, но и за других. Если сказать короче, то лидер должен ясно видеть цель, уметь вдохновлять других на достижение этой цели, быть сильным и нести ответственность за все. Вообще за все. А теперь — внимание, вопрос: «Как много людей обладает таким набором качеств?»

Правильный ответ — мало. Давайте начнем с цели. Если вас спросить прямо сейчас о ваших целях на этот день, эту неделю, этот месяц и этот год, вы сможете ответить быстро и без запинки? А ваши цели будут отвечать правилам конкретности, измеримости, достижимости и содержать вызов? У большинства людей таких целей нет. Есть желания, «хотелки» и мечты. Но целей, описанных и ясно осознаваемых, нет. Даже в работе.

Хороший руководитель при приеме на работу сверяет свои цели и цели сотрудника так, чтобы была синергия, чтобы они способствовали достижению друг друга. Надеяться на то, что ваши цели просто совпадают — бред. У руководителя и сотрудника всегда были и будут разные цели, главное, чтобы они явно не противоречили. Например, руководитель хочет запустить какой-то сервис через 3 месяца,

и для этого всем необходимо будет работать больше, чем 40 часов в неделю. А сотрудник хочет проводить больше времени с семьей и будет уходить с работы ровно в 18 часов. Несовпадение целей налицо, и об этом надо узнавать до начала сотрудничества. Очень часто на собеседовании приходится проводить коучинг, чтобы путем правильных вопросов выводить человека на формулирование целей. Большинство людей идет по жизни на ощупь, не видя света перед собой, а значит никогда не могут вести к свету.

У Каким образом вы еще на входе человека в компанию выявляете, есть ли у него лидерские качества?

— Итак, если человек еще на собеседовании смог ясно и точно обозначить свои цели, в нем уже есть задатки лидера. Если нет — это качество можно развивать с помощью тренировок целеполагания. Хорошо в этом помогает именно коучинг, а не сеансы психотерапии, например. Потому что задача коучинга — не выяснять причины, а ставить цели и достигать их. Это некомфортно точно так же, как тренировки в спортзале, и достичь в этом успеха могут лишь те, кто будет уделять данному процессу достаточно времени и сил.

Теперь про вдохновение. Чтобы вдохновлять других людей, надо идти двумя путями: коммуникацией и личным примером. Если хорошо развит навык коммуни-

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



кации, меньше значит личный пример — как говорится, можно «заболтать». Если демонстрировать очень ярко личный пример — тогда меньше надо тратить время

дет у него цель, зависит то, куда он потянет всю команду. Пускать появление такого лидера на самотек не стоит именно по этой причине. Хотите, чтобы взошли по-

САМО ЛИДЕРСТВО КАК ЯВЛЕНИЕ ОСТАЕТСЯ, ПОТОМУ ЧТО ЛЮДЯМ ВСЕГДА БУДУТ НУЖНЫ ПРИМЕРЫ ДЛЯ ПОДРАЖАНИЯ, НА КОТОРЫХ МОЖНО НЕ ТОЛЬКО РАВНЯТЬСЯ, НО КОТОРЫЕ ВОЗЬМУТ ТЕБЯ ЗА РУКУ, ЧТОБЫ ПОВЕСТИ ЗА СОБОЙ, И ЕСЛИ ТЫ БУДЕШЬ СТАРАТЬСЯ, ДОВЕДУТ ТУДА, КУДА ОБЕЩАЮТ

на разъяснения. То есть эти два пути не противоречат, а дополняют друг друга. И нужны оба.

И Почему же многие сотрудники не рвутся стать лидерами?

— В России демонстрации личного примера часто мешают убеждения, что надо «сидеть и не высовываться», что «инициатива наказуема», и другие шедевры народной глупости. На Западе проявлять яркую индивидуальность и открыто демонстрировать успех — это норма, иногда даже утрированная. Поэтому не стоит удивляться, что сотрудники не рвутся быть примером или не подбадривают друг друга — для нашей ментальности это в порядке вещей. И все же в любом коллективе обязательно появляется так называемый неформальный лидер. И от того, какая бу-

лезные ростки, сажайте и удобряйте их. Сорняки появятся сами по себе.

А что же такое сила личности? Пожалуй, вот это объяснить сложнее всего. Встречаешь человека и видишь: да, он сильный. А этот слабый. Как это проявляется? В мимике и жестах, громкости и тональности голоса, во взгляде и позе, в самих словах и поступках... И даже энергетике, если верите в нее. Одни люди подавляют своей силой, другие, наоборот, обволакивают и дают спокойствие. Третьи отдают свою энергию тебе. Сила проявляется в результатах и планах. В масштабе целей и вере в них. В том, насколько убедительно человек говорит и насколько убедительно живет.

Есть те, кто рождается уже сильными личностями — их с детства можно опре-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



делить по той настойчивости, с которой они делают то, что хотят и не делают иное. И если с возрастом родители и социум не сломали их, то во взрослом возрасте они становятся либо хорошими руководителями, либо плохими сотрудниками из-за того, что не могут ужиться

ресурсами, которые ему вверены, но не несет ответственности за результат — это проблема. Причем не только для того, кто ставит ему задачи, но и для него самого, хотя вряд ли такой человек это осознает. Но полномочия без ответственности порождают непродуманные

В РОССИИ ДЕМОНСТРАЦИИ ЛИЧНОГО ПРИМЕРА ЧАСТО МЕШАЮТ УБЕЖДЕНИЯ, ЧТО НАДО «СИДЕТЬ И НЕ ВЫСОВЫВАТЬСЯ», ЧТО «ИНИЦИАТИВА НАКАЗУЕМА», И ДРУГИЕ ШЕДЕВРЫ НАРОДНОЙ ГЛУПОСТИ

с начальством. Часто упрямство и свободомыслие соседствуют с силой и отягощаются гордыней. Такие сотрудники не очень удобны. С ними надо договариваться, убеждать, а не просто командовать. И если они еще и не способны признавать свои ошибки и постоянно учиться, то вся их сила расходуется бездарно. Поэтому многие руководители не заинтересованы в том, чтобы брать на работу таких людей или возвращать их. Также не все сотрудники готовы нести на себе бремя силы — ведь с того, кто более заметен, и больший спрос.

Вот тут мы и дошли до ответственности. Это то, что сопутствует обязанностям и полномочиям, и без чего они лишаются смысла. Если человек делает то, что от него требуется, управляя

решения и полное отсутствие личностного роста. А также то, что называется самодурством. Впрочем, и ответственность без полномочий — это проблема, причем встречающаяся достаточно часто, когда руководитель перекладывает свою ответственность на подчиненного, но не наделяет его полномочиями для несения этой ответственности. Заканчивается это обычно либо тем, что руководитель считает, что сотрудник не справился, либо тем, что сотрудник сам уходит от осознания тщетности своих действий.

Ответственность имеет интересную особенность, которую далеко не все понимают. Ответственность, как матришка, — каждый следующий уровень ответственности включает в себя преды-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



дущий. Поэтому вы всегда несете ответственность за самого себя и за тех, кому делегировали ответственность. Вот это самый важный момент: ответственность не перекладывается, то есть не перемещается с одного человека на другого. Ответственность расширяется более чем на одного человека. Надо всегда быть готовым, что финальная ответственность на том, кто поставил задачу. Ответственность того, кто выполняет задачу — выполнять ее правильно и в срок, это его личная ответственность. А ответственность того, кто ставит задачу, сделать так, чтобы тот, кто ее выполняет, имел возможность выполнить ее правильно и в срок, а также контролировать это. Это и его личная ответственность, и ответственность за ответственность другого человека, как бы странно это ни звучало. И вот именно этот аспект мешает многим людям нести ответственность, даже если они его до конца не осознают.

Нести ответственность только за себя сложно, но выполнимо. Нести ответственность еще и за других людей, а именно это делает лидер, уже гораздо сложнее: ведь каждый человек — отдельный Космос со своими принципами, ценностями и страхами. Как же можно в таком случае вообще нести ответственность за других людей?

Надо трезво признаться себе, что сделать все на свете самому невозможно, и вам необходима команда и необходимо быть ее лидером. Даже если

ваша команда состоит из вас и вашего коллеги. Впрочем, точно так же можно принять решение, что вы уступаете лидерство другому человеку — это тоже нормально, но лишь в том случае, если человек готов это одолжение принять. В любом случае вместе с решением быть лидером или не быть лидером вы получаете определенные последствия, и их надо осознавать.

Например, что пугает людей в лидерстве и вызывает желание сидеть и не высываться:

1. «Или пан, или пропал» — если он добьется успеха, то это будет во многом именно его результат, но если проигрывает, то также основная ответственность будет именно на нем.

2. Люди — индивидуальности и договариваться с каждым из них требует времени, терпения, внимательности и многих других качеств, которые надо в себе развивать.

3. Встречают по одежке, поэтому лидеру надо всерьез заниматься своим внешним видом, своей речью и всей манерой поведения, чтобы это помогало, а не мешало оказывать влияние на людей.

4. Популярность — неизбежное последствие лидерства, даже если мы говорим об известности в узких кругах. Выдержать гнет публичности не всем и не всегда удается.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



5. Критика — еще одна сторона лидерств: если человек во главе чего-то, значит он на виду, а значит — идеальная мишень.

6. Одиночество — многие люди уверены, что лидерство неизбежно связано с оторванностью от всех, ведь надо быть впереди, как утке, которая возглавляет

чем он сам, на что необходимы усилия более чем одного человека. В глобальном смысле — это сделать что-то великое. В локальном — достичь цели, которую в одиночку достичь невозможно. Но правда в том, что это действительно не всем надо. И многие люди счастливы тем малым, что имеют, и никто не может их осуждать за это.

НЕ НАДО СОТРУДНИКОВ МОТИВИРОВАТЬ, НАДО БРАТЬ УЖЕ МОТИВИРОВАННЫХ СОТРУДНИКОВ И ДЕЛАТЬ ВСЕ, ЧТОБЫ ОНИ СОХРАНЯЛИ СВОЮ МОТИВАЦИЮ

косяк и принимает на себя основной удар встречного воздуха.

7. Невозможность даже на секунду стать слабым, снять с себя ответственность — ведь лидер должен быть примером независимо от своего состояния здесь и сейчас.

Лишая себя возможности быть лидером, человек одновременно защищает себя от всех этих последствий.

УП За любой выбор всегда нужно чем-то платить. Какую цену платит человек за то, что отказывается быть лидером?

— Основное — это возможность совершить что-то значительно большее,

Вот обобщенный типаж сотрудника, которому не светит стать лидером:

— замедленная и запутанная речь;

— отсутствие инициативы;

— отсутствие внимания к своему внешнему виду;

— невнимательность к конкретике и срокам;

— согласование любого своего шага.

А так выглядит человек со склонностью к лидерству:

— прямой взгляд;



- выдвижение инициатив с обоснованием их реализуемости;
- внимание к своему внешнему виду;
- готовность отстаивать свою точку зрения (не путать с обычными спорщиками);
- понимание, как можно решить задачу командно.

мотивированных сотрудников и делать все, чтобы они сохраняли свою мотивацию. Здесь принцип такой же — не надо тешить себя иллюзией, что из тихого ответственного исполнителя обязательно получится сделать настоящего лидера. Умение нести ответственность — одно из качеств лидера, но не единственное. Нужен весь комплекс, про который мы говорили выше, а также готовность человека справиться с негативными последствия-

ЛИДЕР — ЭТО КТО? ЭТО ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ ВЕДЕТ ЗА СОБОЙ. ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ ОБЛАДАЕТ ВЛИЯНИЕМ И СИЛОЙ ИСПОЛНЯТЬ СВОИ МЕЧТЫ ЧЕРЕЗ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ

❗ Стоит ли растить лидеров в своей команде?

— Да, если у вас много сотрудников и вы физически не можете руководить ими всеми. В таком случае на ключевых позициях вам необходимы те, кто смогут разделить и транслировать ваши ценности и цели без искажения, но используя именно собственные лидерские качества для создания команды и достижения общих целей.

Растить таких сотрудников, конечно, нужно из тех, кто уже имеет склонности к лидерству. Как говорится, не надо сотрудников мотивировать, надо брать уже

ми лидерства, которых не избежать. Просто для такого человека выгода, которую он получит от того, что разовьет в себе лидерские качества, должна значительно превышать ту цену, которую он готов будет за это заплатить.

В своих командах я редко назначаю тим-лидеров сразу же: для начала смотрю, как человек проявляется в работе, как ведет себя со мной, с другими коллегами, как относится к нашему общему делу. Исключения могут быть для тех, с кем я уже работала раньше и в чьих лидерских качествах не сомневаюсь, но и здесь важно, чтобы именно в этой команде именно этот лидер смог себя



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



проявить наиболее результативно. В человеческих отношениях все более тонко, чем просто следование определенным правилам.

Если человек проявляет свои лидерские качества, его ждет быстрый карьерный и зарплатный рост — и это тоже испытание для проявления и укрепления лидерских качеств. Как уже было сказано, лидеру может помешать гордыня, когда ему начинает казаться,

давая правильные вопросы, давая возможность сотрудникам самим осознать, что они делают правильно, а что нет. Каждая задача становится частью тренировки, частью роста. И каждый понимает, что главное — это собственная положительная динамика, а не зарплата или похвала.

Навык коммуникации также необходим. Неправда, что хвалить надо прилюдно, а ругать только наедине. Есть

КОГДА Я ВСТРЕЧАЮ КАКУЮ-ТО ЗАМЕЧАТЕЛЬНУЮ КОМПАНИЮ, ТО СТАРАЮСЬ УЗНАТЬ, КТО ЖЕ «ВИНОВНИК» ВСЕЙ ЭТОЙ КРАСОТЫ — ВЛАДЕЛЕЦ ИЛИ УПРАВЛЕНЕЦ?

что все, чего он достиг, только его заслуга, и ничья больше. И он прекращает осознавать роль и своей команды, и своих учителей, замечать свои ошибки и учиться на них. Это смерть лидера как лидера и рождение непризнанного гения. И это уже совсем другая история.

УП Какие знания должен иметь современный лидер компании?

— Коучинг — базовый навык современного лидера. Лидер как тренер должен верить в своих людей и помогать им в их развитии, не таща за собой, а за-

такие люди, которых мотивирует только разбор их ошибок прилюдно, потому что им стыдно перед теми, кого они подвели. И именно поэтому они стараются в следующий раз сделать все правильно. А хвалить надо и наедине: каждый раз, когда человек сделал что-то правильно или быстрее, чем ожидалось, надо написать ему в личной переписке «молодец» или то, что будет приятно именно ему.

И, наконец, лидер должен уметь сам соблюдать баланс в своей жизни и учить этому других. Человек не может все время работать с одинаковой степе-

Эксклюзивное интервью для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



нюю интенсивности. Необходимо давать людям разгрузку, отмечая совместные праздники или просто в обсуждении совместных планов на будущее в перерывах. Открывать — важное качество лидера. Лидер не ведет людей к неопределенности в состоянии кромешной тьмы. Лидер демонстрирует цель и вместе со всеми сверяет продвижение к ней.

И Если лидер не считается с издержками бизнеса (главное — цель роста, например), он лидер на час или?..

— Лидер и хороший бизнесмен — не одно и то же. Лидер может потратить все деньги — и свои, и партнеров, и инвесторов — по разным причинам, потому что ему не хватает финансовой грамотности, или потому что он верит и ведет людей к несбыточной мечте. А хороший бизнесмен — не обязательно лидер, но он может взять на работу лидеров, которые поведут за собой свои команды к общей цели компании.

И Какие бизнесмены-лидеры вам интересны и чем?

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**



Методы отбора персонала, которые должен знать каждый эксперт в HR

Существует несколько методов отбора персонала. Для каждой компании, да что там, для каждой должности нужен свой способ набора.



Александр Ерохин

Salecraft

МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА, КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ КАЖДЫЙ ЭКСПЕРТ В HR

Есть традиционные способы — например, собеседование. Есть и современные — например, конкурс. Какой способ подойдет именно вашей компании, именно в ваших условиях заранее сказать сложно. Попробуем разобраться в стратегиях отбора и рассмотрим 4 основных метода в этой статье.

СОБЕСЕДОВАНИЕ

Самый распространенный способ набора персонала. Проходит в виде интервью с соискателем. Привлекает своей кажущейся простотой исполнения и понятным алгоритмом действий. Пригласить кандидата, задать вопросы о нем (место работы, достижения и т.п.), рассказать о компании, взять время подумать, принять решение. Вроде бы, все просто.

Применяется для закрытия любых должностей. Однако по моему мнению, способ применяется повсеместно не в силу своей универсальности, а потому, что другие способы отсутствуют в арсенале. «Если у тебя есть молоток, то любая проблема становится гвоздем». Что умеет делать HR-специалист, то и применяет. А если вы не профессиональный рекрутер, то это единственный метод, который приходит в голову.

Я рекомендую проводить собеседование в его классическом виде в следующих случаях:

1. Кандидат сам выразил желание работать именно у вас, без какой-либо рекрутинговой активности с вашей стороны. У вас отсутствуют открытые вакансии, тем не менее вы готовы его рассмотреть как потенциального работника.

2. Вакантное место всего лишь одно и должность по своему функционалу настолько проста, что подойдет практически любой первый попавшийся. А ресурсов, времени и умения недостаточно для проведения набора другими способами. Например, отсутствует своя служба HR.

3. Требования к кандидату по навыкам (или образованию) строгие. В то же время должность второстепенная, важность и срочность в ее закрытии отсутствует. Тогда вы рассматриваете кандидатов по мере их появления. Пример: в компанию, торгующую средствами защиты растений, для помощи отделу продаж был желателен еще и агроном для агрономической поддержки клиентов-фермеров. Требования к образованию и квалификации достаточно высокие, однако острая потребность в таком сотруднике отсутствует (менеджеры в целом сами справляются с сопровождением). Проводить мощную активность на рынке труда смысла нет. Однако вакансия на рекрутинговых площадках висела, и в фоновом режиме поиск велся.

Плюсы способа:

- легкость исполнения;
- требует мало ресурсов, когда нужно «прособеседовать» одного или нескольких кандидатов.

Минусы:

- требует много ресурсов, если вы ведете постоянный набор;
- Мягкий фильтр. Пройти через фильтр собеседования может кандидат, который на самом деле не соответствует занимаемой должности по навыкам и квалификации.

КОНКУРС

Смысл конкурсного отбора в том, что на требуемую должность мы проводим конкурс среди множества кандидатов. Приглашаем десятки человек в одно и то же время и среди них выбираем нужных нам кандидатов.

На первом шаге конкурса размещаем вакансию на самых популярных площадках. И кроме пассивного ожидания откликов, проводим активное приглашение соискателей, разместивших свое резюме в Интернете. При этом ставим заведомо «мягкий фильтр», то есть снижаем формальные требования для кандидатов.

Следующий шаг — сам конкурс. Два важных момента. Первое: количество кандидатов должно быть избыточным. То есть если нам надо 3 человека, приглашаем минимум 20. Второе: всех приглашаем на одно и то же время. Либо, если желающих много, больше двадцати, то на два времени. Сам конкурс проходит в несколько этапов, на первом отсеиваем точно не подходящих нам (это примерно половина участников), на следующих этапах выбираем лучших из оставшихся. В составе конкурсной комиссии обязательно должен быть заказчик должности. Например, руководитель отдела продаж, если идет конкурс на должность менеджера по продажам.

Конкурс дает нам:

1. Скорость набора, за неделю мы можем просеять через сито конкурса несколько десятков человек. Незаменимое преимущество при массовом наборе, например во вновь созданный отдел продаж. Или когда приток свежих кадров нужен постоянно. Не секрет, что в продажах самая большая текучка, и в больших отделах продаж перманентно нужны новые сотрудники.

2. Заранее мотивированный на работу персонал. Соискатель добивается должности, а не выбирает из массы предложений. Поскольку он выиграл возможность трудиться у нас в конкурентной борьбе, то и отношение к работе будет гораздо более ответственное.

3. Экономия ресурсов. При массовом наборе издержки в пересчете на одного кандидата минимальные.

Применяется в основном для набора сотрудников в продажи — менеджеров, продавцов, торговых представителей и т.д. Сам формат проведения конкурса способствует проявлению качеств, нужных в продажах: настойчивости, стрессоустойчивости, коммуникабельности. Отлично зарекомендовал себя для набора менеджеров среднего звена: руководителей отделов, директоров магазинов.

В то же время рекомендовать конкурс для должностей, не связанных с общением и постоянными коммуникациями, можно с большой осторожностью. Дело в том, что конкурс может отпугнуть людей нерешительных, стеснительных, интровертов. В результате мы можем упустить, например, квалифицированного инженера-проектировщика, который отлично подходит нам как профессионал, но замкнут и нерешителен. Он просто не будет готов проходить через конкурсный отбор.

Хотя опыт набора таких людей с помощью конкурса у меня был и показал отличные результаты. О применимости конкурса именно в вашей ситуации можно сказать, лишь детально изучив ваш бизнес, рекрутинговую политику и рынок труда для каждой конкретной должности.

И наконец, конкурс не подходит для отбора на должности, у которых рынок труда очень узкий. Например, технолог производства полупроводников. Хорошо если таких людей со всей страны хотя бы десяток наберется. Смысла проводить конкурс нет, для закрытия таких вакансий нужны другие методы, о которых скажем ниже.

Плюсы метода:

- скорость набора;
- мотивированный персонал;
- низкие затраты на проведение.

Минусы:

- сложность исполнения. Конкурс, как спектакль, должен быть отлично срежиссирован и исполнен на высшем уровне. Даже профессионалы в рекрутинге далеко не все способны на проведение конкурса;

- не подходит для узких рынков труда;

- возможны негативные отзывы от кандидатов.

ПОТОКОВЫЙ МЕТОД

Вариант массового отбора. Выделяется специальный день для потоковых со-

беседований, и кандидаты приглашаются с периодом в 15-30 минут. То есть каждые 15 минут заходит новый кандидат и HR-специалист проводит с ним короткое собеседование.

Фактически получается несколько измененный, мягкий вариант конкурса.

Применяется, когда от какого-то отдела в службу персонала есть заказ на специалиста и присутствуют два фактора:

1. Компетенции службы персонала не хватает, чтобы оценить кандидата. Функционал должности слишком специфический или сложный, и HR-специалист не обладает знаниями для оценки.

2. Сам заказчик, который может проверить квалификацию кандидата, не может присутствовать на отборе. Например, в силу загруженности или географической удаленности подразделения-заказчика от службы персонала.

Тогда служба персонала проводит потоковый отбор, а заказчику поставляет лишь самых достойных кандидатов, прошедших первичный фильтр.

По сути, потоковый отбор представляет комбинацию из классических собеседований и мягкого варианта конкурса.

Применяется для массового набора на любые должности, не связанные с

продажами. В продажах я рекомендую все-таки конкурсный отбор в чистом виде.

Есть и свои ограничения в потоковом методе. Для проведения потокового отбора в организации должна присутствовать служба персонала. Эта служба должна быть достаточно компетентна, чтобы провести качественную фильтрацию кандидатов. Важно оценить за короткое время соискателя по нескольким критериям и принять решение нужен/не нужен. Опасности две. Первая — пропустить того, кто нам не подходит, и самая большая опасность — отсеять того, кто нам нужен.

Не применяется, так же, как и конкурс, на узких рынках труда.

Плюсы:

- сохраняет время и ресурсы управленцев компании. Самая затратная по времени часть ложится на плечи работников службы персонала;
- скорость при массовом наборе.

Минусы:

- требуется наличие службы персонала в организации;
- служба персонала должна быть достаточно компетентна.

ВЕРБОВКА

Headhunting, или охота за головами — так еще называют этот способ набора персонала. Найм сотрудника за рамками открытого рынка труда.

Используется, когда вам нужен для работы определенный человек. Персонально Иван Иванович, работающий в конкретной организации. Причем этот самый Иван Иванович не выходит на открытый рынок труда, мало того, он вообще не собирается менять работу!

Сам метод наиболее сложен в испол-

нении, требует ресурсов, знаний психологии и переговорного искусства.

Большой ошибкой было бы начать общение с кандидатом в лоб, с предложения работы. Вербовка требует времени и терпения. Для начала надо подружиться с кандидатом и только потом расспросить его о том, что нравится в текущей работе? А что не нравится? Какие недостатки у его текущей организации? А если устранить эти недостатки, хорошо бы было? Так постепенно вы подводите его к мысли о смене работы. Порой это занимает не один месяц.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

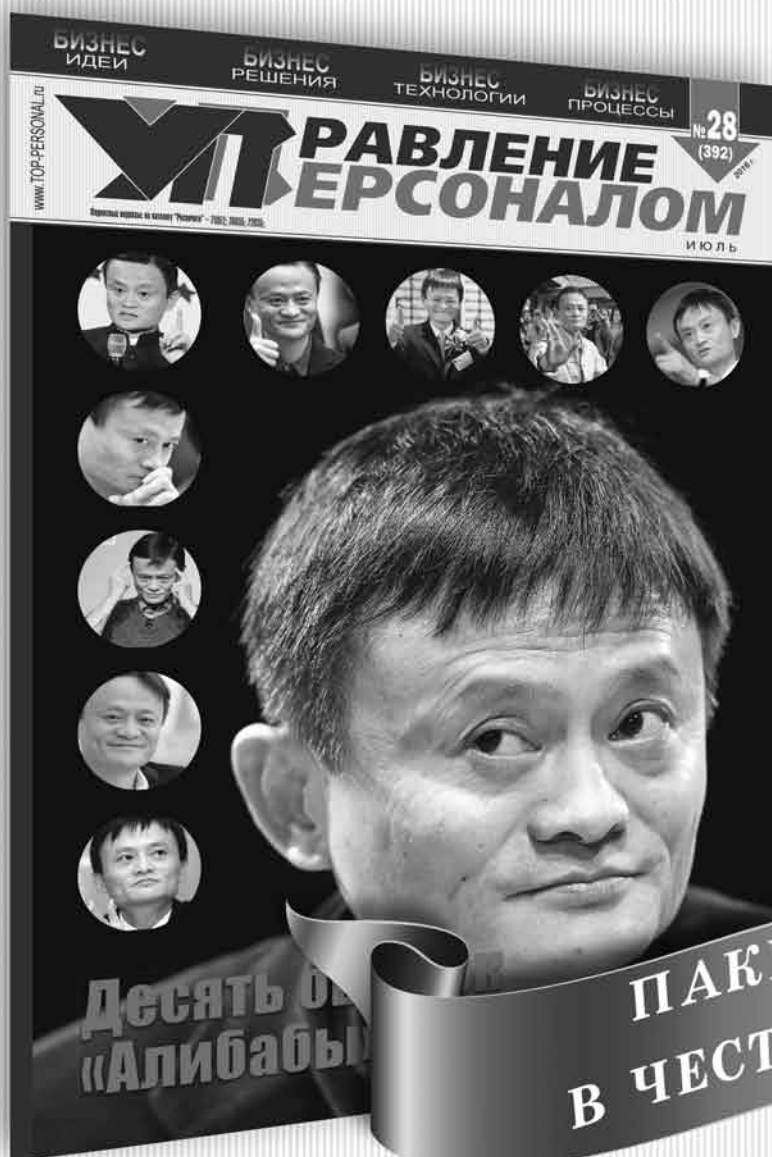
**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписка на журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ (пакет «люкс» в честь 20-летия)

ЕЖЕНЕДЕЛЬНО
48 НОМЕРОВ В ГОД
С КАЖДЫМ НОМЕРОМ
БОНУСЫ



ПАКЕТ «ЛЮКС»
В ЧЕСТЬ 20-ЛЕТИЯ



Эктор Гарсиа (Кирай), Франсеск Миральес

Икигай: Японские секреты долгой и счастливой жизни

Глава 5

ПОГРУЖАЙСЯ В КАЖДОЕ ДЕЛО

Как превратить свою жизнь в поле
для самореализации

*Мы то, что мы делаем из дня в
день.*

*А значит, совершенство —
результат не действия, а привычки.*

АРИСТОТЕЛЬ

ПОНИМАНИЕ ПОТОКА

Представь, что ты идешь на лыжах по любимому парку. Твои лыжи взметают снежную пыль, как чистейший белый песок. Погода идеальная.

Все твоё внимание направлено на то, чтобы ехать как можно лучше. Ты точно знаешь, какое движение нужно совершить в данный момент. Нет ни прошлого, ни будущего — только настоящее. Ты чувствуешь снег, лыжи, своё тело и свои мысли. Все это единое целое. Ты полностью захвачен этим переживанием, не отвлекаешься ни на что другое. Твое «Я» растворяется, и ты становишься частью того, что делаешь. Именно это ощущение имел в виду Брюс Ли, говоря: «Ты наливаешь воду в чашку, и она становится чашкой. Ты наливаешь воду в бутылку. Она становится бутылкой. Ты наливаешь воду в чайник. Она становится чайником. Будь водой, друг мой».

Ощущение времени исчезает, когда мы заняты любимым делом. Начнешь готовить любимое блюдо, и нескольких часов как не бывало. Днём сядешь почитать, забудешь обо всем и придешь в себя только на закате — а ведь ты еще не ужинал. Серфер встает на доску — и

забывает обо всем, пока не почувствует ломоту во всем теле. А бывает и наоборот: когда делаешь что-то без охоты, постоянно смотришь на часы, и каждая минута тянется бесконечно.

Вот что, по легенде, сказал об этом Эйнштейн: «Если вы держите у себя на коленях очаровательную девушку, то вам час покажется минутой. Если же вас посадить на горячую плиту, то и одна минута покажется вам часом. В этом суть теории относительности».

Любопытно, что кто-то может наслаждаться занятием, от которого ты стараешься побыстрее избавиться. Так что же заставляет нас любить какое-то дело, отдаваясь ему полностью? В какие моменты мы чувствуем себя счастливыми?

СОСТОЯНИЕ ПОТОКА

Этими вопросами задавался американский психолог Михай Чиксентмихайи; он подробно изучал состояние, в которое входит человек, полностью поглощенный каким-то занятием. Он назвал его потоком и определил следующим образом: «Удовольствие, наслаждение, творчество и процесс,

в который мы полностью погружены».

Не существует магического рецепта счастья, но один из необходимых его ингредиентов — способность входить в состояние потока. Для этого нужно посвящать больше времени делам, которые вводят нас в это состояние, а не

заниматься тем, что приносит сиюминутное удовольствие, — например, не объедаться шоколадом, сидя перед телевизором, не пить слишком много, не употреблять наркотиков. Как замечает Михай Чиксентмихайи, «поток — это состояние, в которое входит человек, абсолютно поглощенный своим занятием, — когда ничто другое его не волнует. Это столь сладостное ощущение, что многие люди жертвуют другими делами, только чтобы снова его испытать».

Состояния потока можно достичь, не только занимаясь творчеством, требующим полной отдачи. Инженеры, атлеты и шахматисты тоже большую часть времени пребывают в нем.

Согласно исследованиям Чиксентмихайи, шахматист, находясь в состоянии потока, чувствует то же, что и математик, решающий сложную задачу, или хирург в ходе операции. Ученый проанализировал данные людей, принадлежащих к различным культурам и живущих в разных уголках мира, и выяснил, что потоковое состояние мы все переживаем одинаково, вне зависимости от культурной принадлежности и возраста. В Нью-Йорке или на Окинаве — все описывают поток схожим образом.

Что же происходит в нашем сознании, когда мы входим в состояние потока?

Мы полностью сосредоточены на определенном занятии, ни на что другое не отвлекаемся. Наше сознание упорядочено.

А бывает наоборот: берясь за какое-

то дело, мы думаем о посторонних вещах. Существуют различные техники, позволяющие максимально увеличить вероятность вхождения в потоковое состояние, не отвлекаться и концентрироваться на определенном занятии.

СЕМЬ УСЛОВИЙ ВХОЖДЕНИЯ В ПОТОКОВОЕ СОСТОЯНИЕ

По мнению психолога Оуэна Шаффера, чтобы войти в поток, человеку необходимо:

- 1) знать, что делать;
- 2) знать, как это делать;
- 3) понимать, насколько хорошо ты это делаешь;
- 4) знать, куда идти (если процесс предполагает движение);
- 5) иметь амбициозные цели;
- 6) использовать по максимуму свои возможности;
- 7) не отвлекаться.

ТЕХНИКА 1 ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ СОСТОЯНИЯ ПОТОКА: ВЫБРАТЬ ДОСТАТОЧНО, НО НЕ СЛИШКОМ СЛОЖНУЮ ЗАДАЧУ

Согласно пятому пункту списка, речь пойдет о выборе задачи: она должна быть достижимой и в то же время требующей концентрации наших возможностей.

Любое занятие предполагает ряд действий, и, чтобы выполнить их, нуж-

ны определенные способности. Если эти действия слишком просты, то и дело выходит слишком легким, и нам становится скучно. Слишком легкие дела вызывают скуку и апатию.

Если же мы возьмемся, напротив, за чересчур сложное дело, нам не хватит квалификации, чтобы закончить его, мы его бросим и, конечно, огорчимся.

В идеале нужно выбрать себе задачу, согласующуюся с нашими возможностями, но при этом чуть сложнее, чем они позволяют, — чтобы было, к чему стремиться. Хемингуэй так сказал об этом: «Иногда я пишу лучше, чем могу».

Если правильно выбрать себе дело, его хочется довести до конца: приятно чувствовать, что преодолеваешь себя. Бертран Рассел писал: «Чтобы не отвлекаться в течение долгого времени, нужно поставить перед собой сложную задачу».

Если вы графический дизайнер — воспользуйтесь для своего следующего проекта новой программой, пусть это будет ваша задача. Если вы программист — используйте новый язык программирования. Если занимаетесь танцами — попробуйте сделать новое движение, которое всегда казалось вам невероятно сложным. Добавьте что-то еще — что-то, что заставит вас выйти из зоны комфорта!

Даже такое простое дело, как чтение, требует определенных компетенций и навыков. Если взяться за книгу по квантовой механике, не будучи физиком,

очень скоро ее придется отложить: вы ничего не поймете. Однако если читать только о том, что уже знаешь, вскоре станет очень скучно.

Если же книга соответствует нашим знаниям и способностям, но при этом сообщает новые факты, она нас захватит, и время пролетит быстро. Именно чтение помогает большинству людей войти в потоковое состояние.

ТЕХНИКА 2 ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ СОСТОЯНИЯ ПОТОКА: СТАВИТЬ ЧЕТКИЕ ЦЕЛИ

Компьютерные игры (если ими не злоупотреблять), настольные игры и спорт — идеальные занятия, чтобы войти в потоковое состояние, потому что они предлагают конкретную цель: превзойти себя самого или своего соперника, следуя определенным правилам.

К сожалению, в реальной жизни нечасто встречаются настолько четкие цели.

По данным компании Boston Consulting, когда сотрудников крупных международных корпораций спросили, что они думают о своих начальниках, самой частой причиной недовольства было: «Он не объясняет четко, в чем цель нашей команды, по большому счету, я не понимаю, каковы мои задачи».

Работники больших компаний часто очень увлечены планированием и разработкой деталей, вместо того чтобы

определить конечную цель, — они словно выходят с картой в открытое море, но не знают, куда плыть.

Директор исследовательской компании MIT Media Lab Джой Ито всегда говорит: «Гораздо лучше иметь компас, указывающий на конкретную цель, чем карту».

Как офисным работникам, так и представителям творческих профессий очень важно прежде, чем браться за работу, подумать, что должно получиться в итоге, задавая себе следующие вопросы:

- В чем моя цель сегодня?
- Сколько страниц статьи я сегодня напишу?
- В чем цель нашей группы?
- Что нужно, чтобы завершить этот проект к концу недели?

Чтобы войти в состояние потока, важно ставить перед собой четкие цели, но также важно уметь отвлечься от них, когда принимаешься за дело. Нужно иметь цель, но не заикливаться на ней. Когда спортсмен борется в финале за

золотую медаль, он не может остановиться, чтобы подумать о том, как она хороша: ему нужно жить моментом, быть в состоянии потока. Если он забудется на секунду, представляя, как покажет медаль родителям, он наверняка проиграет.

Типичный случай — писательский труд. Представим, к примеру, что у писателя есть три месяца, чтобы закончить роман. Он не может перестать думать об этом. Каждый день он встает с мыслью «мне нужно писать» — и садится

почитать газету, потом начинает убирать в квартире. Ближе к вечеру он чувствует, что его планы расстроились, и начинает обдумывать дела на следующий день. Проходят дни, недели и месяцы — а у него ничего не написано, а ведь ему просто нужно было сесть за стол, взять чистый лист и написать первую страницу, затем вторую... Отдаться процессу, дать выход своему икигай.

Стоит сделать это — и тревога рассеется, а работа пойдет легко. Возвращаясь к Альберту Эйнштейну, вспомним еще одну его фразу: «Счастливый человек слишком удовлетворен настоящим, чтобы долго думать о будущем».

ТЕХНИКА 3 ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ СОСТОЯНИЯ ПОТОКА: КОНЦЕНТРАЦИЯ НА ОДНОМ ДЕЛЕ

Возможно, это одно из главных препятствий на пути к состоянию потока: в современном мире очень сложно сосредоточиться на чем-то одном — слишком много поводов отвлечься. Мы пишем письмо, одновременно просматривая видео на YouTube, в это время кто-то пишет в чате, и мы отвечаем. Вдруг в кармане вибрирует смартфон, мы отвечаем на SMS, снова возвращаемся к компьютеру и открываем Facebook. Через полчаса мы уже не помним, что за письмо писали.

Часто за ужином мы смотрим фильм и не можем оценить, как хорош лосось, пока не проглотим последний кусочек. Нам кажется, что, делая несколько дел одновременно, мы экономим время, однако научные исследования показывают, что это не так. Даже люди, считающие себя «многозадачными», работают не очень эффективно. По правде говоря, они работают непродуктивно.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Исследование эффективности корпоративного обучения

Основной вопрос каждого бизнеса — как повысить эффективность работы сотрудников и снизить издержки. Было проведено исследование среди руководителей и HR различных компаний. Результаты показывают основные тенденции в развитии корпоративного обучения и четко показывают зоны роста.



Константин Лушников

**персональный и
командный коуч**

-Можно обучать сотрудников, вкладывать в их развитие деньги, проводить тренинги, корпоративные мероприятия, веревочные курсы, ставить планы, контролировать, стимулировать и т.д. Можно бесконечно менять сотрудников и надеяться на то, что найдутся те, кто уже как-то сам мотивирован на развитие вашей компании. Но иногда все это начинает выглядеть бессмыслицей.

Мне как коуч-тренеру часто приходится слышать от компаний запрос, составленный в такой форме: «Нам в этом году надо провести тренинг по продажам, обучение руководителей и командообразование». Было время, когда я реагировал на это буквально. Начинать составлять программу с учетом пожеланий клиента. В этот момент заказчик обычно начинал задавать вопросы: «Вот вы предложили вот такую программу, а как вы собираетесь доказать, что она эффективна?» После чего следует обычно выбор по стоимости среди предложенных программ и по имени тренера или бизнес-школы.

Уже достаточно давно в этой логике меня что-то не устраивало! Может быть, потому, что до сих пор нет стандартных оценок эффективности того или иного тренинга. Может быть, потому, что оценка программ часто сведена к стоимости и производится по часам. И получается, что компания приобретает несколько часов тренинга — по сути дела, процесс, а не результат. В случае с «раскрученными»

тренерами цена является показателем известности бренда, и опять же результат где-то теряется. Фокус каждый раз смещается на что-то другое — на стоимость, на бренд, на часы, на слова, написанные в программе... Где же результат?

Чтобы не быть голословным и не ссылаться только на свое мнение, я провел исследование удовлетворенности от корпоративного обучения. Партнерами при проведении исследования выступили «Коучинг-центр С. Гринберга» и портал для работодателей «Работа 66». В Интернете была размещена анкета, включающая несколько вопросов. В исследовании приняли участие 52 человека (руководители и HR различных компаний).

Я предложил определить удовлетворенность от результатов проводимого корпоративного обучения по десятибалльной шкале. Средний балл оказался равен 6,2. Т.е. степень удовлетворенности результатом обучения равна 62%. Вывод очевиден — есть широкое поле для развития системы корпоративного обучения!

Далее я предложил высказать свое мнение относительно того, что могло бы улучшить картину и повысить удовлетворенность от проводимого обучения. Все полученные ответы я условно разделил на 4 группы:

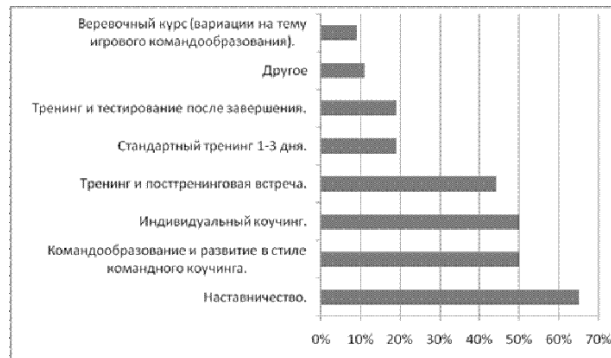
- пожелания к тренеру (17 пожеланий);

- пожелания к программе и форме обучения (15 пожеланий);
- пожелания к участникам тренинга (7 пожеланий);
- пожелания к компании, которая заказывает обучение (14 пожеланий).

Наиболее частые пожелания к тренеру сводились к абстрактному «повысить профессионализм тренера». Пожелания к программе в основном концентрировались на посттренинговом сопровождении, т.е. на длительности, регулярности и индивидуальном подходе обучения. К участникам пожелание было одно — надо быть мотивированным и хотеть обучаться. К компании было несколько основных пожеланий — четко понимать, зачем нужно это обучение, вовлеченность руководителей и создание среды, в которой навыки, полученные на обучении, активно бы внедрялись в ежедневную практику.

Если суммировать и посчитать в штуках количество пожеланий, то можно выявить следующую тенденцию. Сумма пожеланий к тренеру и программе равна 32, а к компании и участникам только 21. Таким образом, становится ясно, что основной фокус внимания представителей компании находится вне компании и сосредоточен на личности тренера и процессе обучения. По сути дела имеет место перенос ответственности за развитие компании на тренера, программу. Таким образом я подтвердил свои первоначальные выводы.

Интересно, что наиболее эффективной формой обучения большинством участников исследования (65%) было обозначено наставничество, т.е. внутренняя ответственность и функция компании (см. рис 1.).



Интересно, что наиболее часто встречающийся запрос от компаний (исходя из моего опыта и опыта моих партнеров бизнес-школ) звучит в формате стандартного тренинга 1-3 дня. Однако он был поставлен только на пятое место по эффективности. Странно, но ни командного коучинга, ни индивидуального коучинга в числе стандартных запросов просто нет или они крайне редки.

Следующий вопрос, который был задан — звучал так: «По каким критериям вы оцениваете результаты проводимого обучения?» Ответы привожу ниже (рис. 2.).



Самое интересное, что при личной беседе на круглом столе с представителями компаний, которые принимали участие в данном исследовании, основной интерес вызвал лидер среди ответов. А именно: *«Как адекватно и измеримо оценить изменение поведения на рабочем месте после обучения?»*

При составлении вопросов для исследования я пользовался моделью оценки обучения, о которой надо рассказать более подробно. Пятьдесят лет назад Дональд Киркпатрик создал свою систему четырехуровневой оценки эффективности обучения. Популярной во всем мире она стала только в 90-х годах прошлого века. Но сейчас идет второй всплеск интереса к данной теме (в России в том числе).

Вот так выглядит классическая четырехуровневая система оценки эффективности обучения Дональда Киркпатрика (табл. 1):

Таблица 1 достаточно информативна, и я думаю, что она не требует дополнительных пояснений. По собственному опыту могу сказать, что чаще всего и сотрудники, и специалисты компании по обучению (HR), и сами тренеры останавливаются по какой-то негласной договоренности на 1 и 2 уровнях. Высшие руководители чаще всего мыслят в категориях 4-го уровня. И только 3-й уровень все старательно избегают и не знают, как к нему подойти. Считается, что все участники тренинга люди взрослые, они сами должны понимать, что новые знания помогут им делать свою работу лучше. В конце концов, есть же система материальной мотивации, которая должна всех подвигать на улучшение бизнес-показателей. Знакомая логика?

Если опираться на модель Киркпатрика то получится, что ответственность тренера — это первый и второй

Таблица 1. Четыре уровня оценки обучения Д. Киркпатрика

УРОВНИ	ЧТО ОЦЕНИВАЕТСЯ	КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ
Уровень 1. Реакция	Как участники реагируют на обучающее событие	Понравился ли участникам процесс обучения?
		Что они планируют делать с новыми знаниями и навыками?
Уровень 2. Обучение	Насколько участники усвоили знания, навыки и сформировали необходимые отношения по завершении обучающего мероприятия	Какие навыки, знания, установки изменились после обучения?
		Насколько значительны эти изменения?
Уровень 3. Поведение	Как участники применяют на рабочем месте то, что они узнали во время обучения	Изменили ли участники свое поведение на рабочем месте после обучения?
Уровень 4. Результаты	В какой степени по итогам обучения достигнуты намеченные результаты	Оказывают ли изменения в поведении участников положительное влияние на организацию?

уровни, а вот 3-й и 4-й полностью на совести компании, которая заказывает обучение.

Хотелось бы рассказать о том, как участники исследования высказывались на вопрос: *«Каких продуктов и подходов с вашей точки зрения не хватает на рынке бизнес-образования?»*

- Всего хватает — 4 ответа
- Затрудняюсь ответить — 2 ответа
- Бухгалтерский учет — 1 ответ
- Развитие творческого и духовного потенциала личности подчиненных — 3 ответа
- Индивидуально разработанных программ — 4 ответа
- Коучинг и совмещение «коучинг в тренинге» — 5 ответа
- Дистанционного обучения — 2 ответа
- Посттренинговых программ (сопровождения действия и доведение до результата) — 3 отзыва
- Более глубоких программ — 2 ответа
- Более комплексных программ — 1 ответа
- Проектных мастерских — 1 ответа
- Понятно описанных программ с четкими математическими критериями эффективности и фиксацией результата — 3 ответа
- Краткосрочных программ — 1 ответа
- Больше встреч с бизнес-гуру — 1 ответ

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Мы сами ставим себе ограничения

Эксперт считает, что многие проблемы можно решить, если не ставить самим себе ограничения и не жить в мире штампов и должностей. «Вы ведете переговоры с должностью или с человеком?» — резонно спрашивает он.



Михаил Пелехатый

бизнес-тренер

❗ Кого будем считать ОПЫТНЫМ МАНИПУЛЯТОРОМ?

-Д авайте поступим по аналогии. Кого мы считаем опытным управленцем, опытным водителем? Того, у кого есть опыт. Так и опытный манипулятор — это тот, кто имеет в своем арсенале приемы манипуляции и пользовался ими на протяжении длительного времени.

❗ А если это уважаемый банк или компания?

— Это вопрос, который уже приводит к тому, что переговоры проиграны заранее. Мы никогда не ведем переговоры с должностью. Мы ведем переговоры с человеком, у которого есть и сильные, и слабые стороны, и который подвержен влиянию.

❗ Какой арсенал средств манипулирования обычно имеет опытный манипулятор?

— Для манипуляции, прежде всего, используется управление эмоциями оппонента. Все мы знаем, что эмоциональное решение очень часто нелогично и отличается от рационального. Можно использовать и метапрограммы для установления рамки доверия, обязателен учет психотипа собеседника и, следовательно, понимание его точек слабости.

❗ Время — надо ли его изначально ограничивать на переговорах, чтобы передохнуть от опытного манипулятора?

— Время — это ресурс. Тот, у кого больше времени, уже начинает выигрывать. Да, время лучше ограничить, но не для того, чтобы передохнуть.

❗ Если опытный манипулятор давит вас, как Карпов в шахматах?

— Не знаю, что означает «как Карпов». В шахматы не играю, предпочитаю го. Но если давят, нужно помнить о своих целях на переговорах. И уметь удерживать состояние.

❗ Надо ли записывать ВСЕ свои ходы? Как?

— Все-таки шахматы? Этот вопрос не понимаю — мне кажется, это странно будет выглядеть — запись ходов. (А что такое «ход в переговорах»?)

❗ Как фиксировать действия и слова опытного манипулятора?

— В голове.

❗ Его обида как прием — как с ней быть?

— Не поддаваться. Знать, что вас таким образом втягивают в одну из манипулятивных моделей — Треугольник Карпмана.



УП Есть ли шанс фиксировать этапы переговоров с опытным манипулятором?

— Шанс есть всегда. Но этот вопрос опять из шахматных стратегий.

УП Туз в рукаве — что это может быть в арсенале опытного манипулятора?

— Уход с переговоров. На это многие люди ведутся очень сильно.

УП Какой туз лучше приберечь нам?

— Это очень сильно зависит от психотипа человека. Общих рекомендаций нет.

УП Переговоры о зарплате, премии с опытным манипулятором — ваши советы, если опытный манипулятор — это работодатель?

— Не знаю. Никогда не разговаривал с работодателем. Всегда был им сам.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

TP@TOP-PERSONAL.RU



Кадры решают все

(Полный текст читайте на сайте www.top-personsl.ru
в рубрике «Комментарии экспертов»)

Чтобы сельхозпредприятие имело кадры, оно должно обеспечить им высокую зарплату, решить проблемы с жильем и заниматься внятной социальной политикой.



Павел Грудинин

**ЗАО «Совхоз имени
Ленина»**

УП Как обстоят дела с высшим менеджментом — где вы находите кадры?

— Понятие «высший менеджмент» нам не знакомо, есть главные специалисты. И они работают в совхозе по 30-40 лет. Вместе пришли в совхоз, в 81— 83-й годы, и все вместе работаем. Скоро совхозу будет сто лет, главные специалисты скоро уйдут на пенсию, поэтому пытаемся готовить себе смену. Но основная их заслуга в том, что они работают больше, чем остальные сотрудники, в режиме ненормированного рабочего дня. В итоге создалась команда, которой доверяют.

Существуют агрохолдинги — вновь создавшиеся, на мой взгляд, очень искусственные, ненадежные структуры, которые берут «топов», а те часто подворовывают и говорят: «А у нас в России всегда приказчик воровал у хозяина». И поэтому проблема — набрать людей знающих, умеющих организовать дело. Ведь не обязательно хороший специалист будет хорошим организатором. И дело не в деньгах, а в том, что ты сам готовишь этих людей. Главная задача в том, чтобы набрать молодых ребят по 20-30 лет и научить их работать. Молодые специалисты, как дети, — их надо воспитывать. Но если ты своему ребенку говоришь, как себя вести, а сам ведешь себя по-другому, то ребенок будет себя вести так же, как тот топ-менеджер, который смотрит на акционера. Если акционер ушел в оффшор и месяцами путешествует на своей белоснежной яхте,

то и топы будут стремиться к этому, а для этого нужен хороший доход, и это не всегда зарплата. Вся эта беловороничковая преступность, о которой вы говорите, возникает только от того, что власть говорит, что нужно быть честными, и одновременно первая разворачивает государство. Можно сколько угодно убеждать топов, что надо честно жить на зарплату. Но если вы сами получаете кредит за откат, его обналичиваете, то ваш нанятый менеджер думает: «Ну, если мой хозяин сделал так, то я что — хуже?»

У нас вообще нет долгосрочных перспектив, только краткосрочные. И вы видите, как один за другим лопаются агрохолдинги. Это круговорот воды в природе.

* Павел Грудинин, директор ЗАО «Совхоз имени Ленина»

Подготовила Наталья Матюшина

Журнал



2016 г.

Справка:

ЗАО «Совхоз имени Ленина» ведет свою историю с 1918 года. ЗАО «Совхоз имени Ленина» является многопрофильным предприятием. Совхоз производит 15 видов продукции из собственного сырья, выращенного на полях и в садах предприятия.
<http://sovhozlenina.ru/>

**Комментарий на материал, опубликованный в № 42
«Они не упускают возможности «запустить
руку в поток», сохраняя при этом
относительно высокий уровень по шкале
лояльности», Андрей Калашников**



Светлана Гончар

Courson

Спасибо Андрею, что обратил внимание не только на техническую часть борьбы с откатами в виде системы контроля и наказаний.

Четко подмечено, что сотрудники делятся не только на тех, кто «ворует всегда» и тех, кто «не ворует никогда». Многое зависит от ситуации, в которой находятся люди. Очень важно, чтобы поощрения соответствовали потребностям сотрудника и были эквивалентны его вкладу. Вспомним пирамиду Маслоу: пока не удовлетворены потребности первого уровня, бесполезно рассказывать человеку про духовные ценности.

Согласна с Андреем, что важна личность руководителя, который своим примером может служить ориентиром для всех остальных сотрудников. «Рыба гниет с головы» — мудрость, актуальная даже в вопросе откатов. Конечно, честность руководителя — не единственное



условие снижение вероятности откатов. Необходимо тщательно подбирать персонал и отсекаать сотрудников из зоны риска еще на этапе собеседования. Пропустить такого человека в команду аналогично появлению раковой клетки в организме. Болезнь быстро, и чаще всего незаметно, распространится по всему организму. Лечение обойдется дорого как в материальном, так и в физическом плане. В некоторых же случаях болезнь может оказаться смертельной. Для собеседования на ключевые должности в компании есть смысл приглашать полиграфологов, которые смогут дать профессиональное заключение о склонности брать/вымогать взятки.

От себя хочу добавить, что если в компании выявились случаи взятки/откатов, крайне важно предпринять жесткие меры по пресечению преступных действий и наказанию виновных. Попустительство, сокрытие случая приведет к тому, что сотрудники начнут брать откаты, поняв, что им ничего не грозит. Психика человека такова: если накажут не сильно, то можно рискнуть.

Журнал



2016 г.

СПЕЦВЫПУСК О ТРЕНИНГАХ И БИЗНЕС ТРЕНЕРАХ

СКОРО!





Колин Фёрт

Колин Фёрт — один из выдающихся актеров Британии, талантливый актер театра, кино и телевидения, родился 10 сентября 1960 года в Грэйшотте (Хэмпшир, графство на юге Англии) в семье преподавателей: отец работал в колледже Короля Альфреда в Винчестере — читал лекции по истории, а мать — историю религии в Открытом университете. Колин в юности побывал в различных частях мира, следуя за своими родителями, в том числе в Нигерии и США, и у него проявились артистические способности к имитации различных персонажей. В 14 лет, с начальной школы, он решил стать актером, а в 18 лет бросил колледж и уехал в лондонский театральный институт, где совершенствовал свой талант в течение трех лет. В учебном заведении он исполнил

главную роль в Шекспировском «Гамлете», а также главные роли в институционных постановках «Тартюф», «Король Лир» и «Кошка на раскаленной крыше». В 1983 году ему удалось получить роль в Королевском театре в постановке «Другая страна». Фактически его актерская карьера началась в 1984 году — в этот год Колин вместе с Рупертом Эвереттом сыграл в киноверсии пьесы. В последующие 16 лет он участвовал во многих кинопроектах, однако самым значимым был фильм «Разруха», поставленный в 1989 году на канале BBC. За эту роль ему присвоили звание Лучшего актера Королевского телевизионного общества, и в тот же год он номинировался на получение престижной британской премии BAFTA за лучшую мужскую роль. В 1995 году Фёрт сыграл мистера Дарси в телепроекте романа Джейн Остин «Гордость и предубеждение», на него обратили внимание мировые кинокритики. В 1910 и 1911 году Фёрт стал обладателем премии «Золотой глобус» и премии «Оскар» за лучшую мужскую роль в драме «Одиноким мужчина» и драме «Король говорит!». Премия BAFTA за лучшую мужскую роль. По версии американского журнала Time, Колин Фёрт вошел в ежегодный рейтинг «Топ 100 самых влиятельных людей мира».

Модератор рубрики Абол Римма

Журнал УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

2016 г.