

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Важные вопросы по телефону "Рубеж" - 71652, 71656, 71655.

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 45  
(409)

2016

Главная тема номера: **БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ**



Михаил Рубцов,

**Демократура дает нужный  
эффект в жестких условиях**

*Елена Бутаева*

## Государственное регулирование охраны труда: риск-ориентированный подход

*Татьяна Горошко*

## Оплата простоя. Споры

*Светлана Чазарова*

## Длительный больничный

*Андрей Криницын*

## Как грамотно организовать прохождение работниками обязательного психиатрического освидетельствования

...и другие статьи по трудовым спорам

**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](http://WWW.BBI.CLUB)

Партнёры



## **КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**Производственные заводы сегодня становятся другими, даже конвейер уже разбивают на циклы...**

**Ремонт — за ним, кажется, будущее.  
Механизмы себя диагностируют и скоро  
будут сами себя «лечить»...**

**А что же люди?**

**Они, как всегда, главные...**

*Успехов в бизнесе!  
Главный редактор ИД  
Александр Гончаров*



стр. 5

**Ч**еловек так и норовит сунуть нос куда не надо, вмешаться в технологический процесс! И его неумелые несвоевременные действия могут привести к катастрофе...



Михаил Рубцов,  
ООО «Метинвест-Промсервис»

стр. 13

**М**етодами геймификации, соревнования можно абсолютно увеличить количество волонтеров...



Раиса Полякова,  
YUM! Restaurants  
International Russia

стр. 27

**К**рупный бизнес во всем мире уже давно пришел к пониманию — он не эффективен в создании прорывных инноваций на этапах рождения и первичной отработки технологий. Начинается съедание огромных бюджетов ...



Антон Язовских,  
бизнес-тренер

стр. 21

**Л**юди готовы делиться знаниями, учиться и сотрудничать друг с другом ради улучшений, но и выстроить стратегии и процессы, позволяющие организации существенно повысить свою производительность и конкурентоспособность...

стр. 51

**У**спех реализации стратегии преимущественно зависит от того, насколько хорошо управленческая команда в состоянии донести свои стратегические замыслы до коллектива...

Ольга Клепцова,  
 бизнес-тренер



Ирина Александрова,  
 КМ-Альянс



Олег Лавров,  
 КМ-Альянс

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, PDF-версии журнала «Трудовое право» и др., бесплатное участие в семинарах , сувениры...



# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

№45  
(409)  
Издаётся с 1996г.  
2016 г.

Объединённая 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 Объединённому каталогу: 29431, 29621  
ООО «МАП»: 99722  
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

### РАЗВИВАЙСЯ ИЛИ УМРИ

В производстве главное — не допустить  
«рационализации» со стороны людей

Михаил Рубцов, ООО «Метинвест-Промсервис»

Геймификация как полезный способ мотивации  
Раиса Полякова, YUM! Restaurants International Russia

### УПРАВЛЕНИЕ

От управления персоналом к управлению  
интеллектуальными активами компании

Ирина Александрова, КМ-Альянс

Олег Лавров, КМ-Альянс

### СТРАТЕГИЯ

Моделирование бизнеса спасает вас  
от ситуации с китайской пословицей: «Если пойти  
не туда, то возвращаться в два раза дольше»

Антон Язовских, бизнес-тренер

### БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Доброе утро каждый день:  
Как рано вставать и все успевать

Джефф Сандерс

### ДИСКУССИЯ

Успешно зарекомендовавший себя метод  
проведения стратегических сессий

Ольга Клепцова, бизнес-тренер

### ТОП 100 САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ МИРА

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

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

Подписано в печать 12.12.2016 г.  
Формат 60х90 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](mailto: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 >



# В производстве главное — не допустить «рационализации» со стороны людей

Ничего крепче стали  
человечество еще не придумало,  
и самый перспективный  
путь ее производства — в  
создании готового продукта и  
автоматизации процессов.



**Михаил Рубцов**

**ООО «Метинвест-  
Промсервис»**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

**УП** Что такое в вашем понимании «умный завод» сегодня и завтра? Можно ли спроецировать это понятие на металлургическую отрасль?

**-Д** Для меня восприятие слога на «умный завод сегодня и завтра» связано с компанией, в которой количество потерь производства, потерь при создании продукта,

вый продукт в виде, к примеру, рулона, который требуется клиенту. Дальше он будет превращаться в готовое изделие для машиностроения, стройматериал... Мне кажется, что именно бесстадийное производство, когда продукт не дробится на отдельные составляющие, а производится в одном месте в одно время, перспективно и дальше будет совершенство-

## ЧЕЛОВЕК ТАК И НОРОВИТ СУНУТЬ НОС КУДА НЕ НАДО, ВМЕШАТЬСЯ В ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС! И ЕГО НЕУМЕЛЫЕ НЕСВОЕВРЕМЕННЫЕ ДЕЙСТВИЯ МОГУТ ПРИВЕСТИ К КАТАСТРОФЕ

создании стоимости минимизировано за счет комплексных решений — управленческих и технических. Если точнее — где каждая встроенная единица управления заточена исключительно на создание стоимости и минимизацию потерь при производстве единицы продукта. Это может в равной степени относиться как к машиностроению и металлургии, так и к другим отраслям, где возможно выстраивание единой технологической цепочки создания стоимости при минимальном количестве потери издержек.

Если, скажем, взять металлургию, то все революционное, на мой взгляд, в ней уже состоялось. Сейчас мировая металлургия активно движется в сторону бесстадийного производства, когда на входе есть железная руда, а на выходе — гото-

ваться по технологическим параметрам и компоноваться в одном месте, чтобы минимизировать затраты для производства того или иного продукта.

**УП** Возможно, даже появится «живой» металл?

— Да, уже появляются металлы, которые могут при нагревании расплавляться от температуры человеческого тела и замерзать при температуре окружающего воздуха. Насколько широко это внедрится в жизнь — будет зависеть от рыночной среды и потребностей. Смогут ли новые виды металлов «убить» металлургию? Эта идея существует, наверное, 130 лет. Давно ли фантасты говорили о том, что вот-вот черная металлургия загнется, на смену придут полимеры, в лучшем случае

алюминий, который полностью вытеснит черные металлы. Но жизнь вновь и вновь доказывает обратное. Конструкционные материалы, которые существуют сегодня, не обеспечивают несущую способность и крепость для строительной или автомобильной отраслей, конструкции которых давно должны стать композитными на 100%. Но ничего крепче стали человечество еще не придумало. Поэтому я уверен, что металлургические технологии в ближайшие 50-80 лет будут совершенствоваться в направлении создания готового продукта в какой бы то ни было отрасли.

### **УП** Вы руководите украинской компанией. В чем основная проблема украинской промышленности?

— На мой взгляд, основная проблема — это общественно-политические процессы, которые не дают экономике и промышленности страны нормально развиваться. Бизнес любит тишину. Поэтому любые колебания в обществе и политике тут же сказываются на экономике.

Если говорить о проблемах предметнее, то они связаны, в частности, с повышением производительности труда ремонтного персонала, эффективностью его использования, закрытием своими силами полного объема работ для металлургических комбинатов. Все это выливается в комплекс задач: повышение квалификации ремонтного персонала, развитие мультифункциональности, углу-

бление специализации. Одновременно с этим необходимо внедрение средств механизации и автоматизации труда и далеко не новых для Европы технологий, связанных с управлением надежностью состояния оборудования, внедрением технологий планирования и реорганизацией управленческих структур, которые будут направлены на снижение присутствия управленцев и увеличение ремонтного персонала.

### **УП** Что требует наибольшего приложения сил?

— Создание учебных программ, направленных на повышение навыков и компетенций для рабочих. В числе интересных вещей, повышающих производительность труда за счет совершенствования навыков рабочего, я бы назвал такие, как промышленный полигон, тренажеры, матрица навыков, формирование стандартов профессионального обучения для молодых сотрудников, которые уже работают, будучи студентами технических училищ и колледжей.

Снизить затраты и потерю времени при проведении ремонта позволяют инструменты бережливого производства. Но надо уделять больше внимания вопросам надежности и планирования — они значительно снизят затраты на ремонты за счет перехода от планово-предупредительной системы обслуживания к проактивной и управлению надежностью.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**У** Людям платят за то, что ничего не ломается. Какой следующий шаг?

— Оборудование, увешанное всевозможными датчиками прогноза и состояния, автоматизировано и роботизировано. К этим датчикам пристроена система управления: она собирает статистику и программные комплексы, которые прогнозируют состояние оборудования, планируют ремонтные воздействия и выдают план ремонтных работ с такой достоверностью и степенью попадания в дату и время, что это сводит ремонты к минимуму. Получается полностью роботизированный центр управления состоянием оборудования.

К уровням программного комплекса поставлены задачи, которые автоматизируют процесс, и, если случается неполадка в конкретно взятом узле (на-

пример, трение увеличилось за счет выгорания масла), он выдает, что надо делать, к нему подтягивается необходимое ТМЦ и предлагается алгоритм действий, чтобы проблеме «убить в зародыше». Бывают и такие системы, которые сами останавливают агрегат и решают задачу. В результате участие человека сводится к присмотру за механизмами и роботами. В фантастических фильмах мы видим, как оператор управляет комплексами по добыче руды и производству стали, которые засылают на соседние планеты.





И тем не менее, если проанализировать весь процесс, который происходит в горнорудной промышленности — что в шахте, карьере, что на термическом заводе, — статистика по технике безопасности говорит о том, что до 90% проблем связаны с человеческим фактором: люди то и дело ошибаются! Я был на американских заводах — там совершенно другой ментальный подход. Весь процесс

продукта на фонд оплаты труда по сравнению с Америкой ниже в 3-4 раза. При одновременном отставании в производительности труда в 2 раза. Можно, конечно, фанатично заняться инвестициями и повышать производительность труда, но только затраты автоматически не отобьются, и не факт, что инвестиции скоро вернутся из-за низкого уровня зарплаты.

## СИМБИОЗ ДЕМОКРАТИИ С ДИКТАТУРОЙ ДАЮТ НУЖНЫЙ ЭФФЕКТ НА ОПАСНОМ ПРОИЗВОДСТВЕ, В ЖЕСТКИХ УСЛОВИЯХ, СВЯЗАННЫХ ПО ВРЕМЕНИ И ПО СРОКАМ, РЕСУРСАМ

настолько стандартизирован, что нет ни грамма пространства для творчества. Но там другая проблема: человек так и норовит сунуть нос куда не надо, вмешаться в технологический процесс! И его немелкие несвоевременные действия могут привести к катастрофе. Поэтому путь автоматизации процессов очень перспективен.

**УП И все же производительность труда в США выше...**

— Если сравнивать одинаковые агрегаты одного года выпуска с примерно одинаковым уровнем автоматизации — это мотивация. Если вернуться к реалиям Украины — затраты в структуре

Для Китая или Индии, где избыток человеческого ресурса, это не актуально. Но для нас высвобождение людей для других отраслей, связанных с более высокотехнологичным продуктом, либо развитие других отраслей, не связанных с металлургией, является приоритетом. С точки зрения квалификации металлургия и машиностроение — отрасли, где трудятся технологически продвинутые люди. Для того чтобы стать квалифицированным оператором, надо 3-4 года учиться. Стать квалифицированным ремонтником — 6-7 лет. Поэтому инвестиции в таких людей — долгоиграющие и будут возвращаться не один год. Учитывая демографическую ситуацию, высвобождение обра-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



зованных и квалифицированных кадров с техническим складом ума для страны является приоритетом. Но готово ли государство найти эти инвестиции, чтобы развивать эти отрасли на территории страны, готовы ли мы производить и продавать этот продукт?

**УП** Если сравнивать отечественные и американские предприятия, к чему нам стоит стремиться?

— К автоматизации технологических процессов. Вполне реально заложить такие технические решения, которые позволят минимизировать присутствие людей. Когда мы проводили проект с World Steel Association, мы сравнивали различные параметры, в том числе производство, деньги, затраты, людей и т.д. То, что все западное производство новое и totally автоматизировано — миф. Я видел доменные печи, которые строил еще Генри Форд, и они не менялись с его времен. Далеко вперед ушли азиаты — корейцы, японцы, отчасти китайцы. Автоматизация, минимизация ручного труда, присутствие человека на производстве — главнейший путь, по которому мы должны идти.

**УП** Есть ли в металлургии стандарты, сколько людей, времени, средств должно быть отпущено на тот или иной процесс?

— Каждый завод идет по своему пути, в том числе проб и ошибок — универ-

сальных рецептов нет. Что касается, допустим, технолога — его работа описана в технологической инструкции, созданной много лет назад, после чего она лишь дорабатывается. У ремонтника есть простор для полета фантазии и творчества, ведь с агрегатом может произойти все что угодно. В своей работе он может пойти несколькими путями. Первый — модульная замена деталей для повышения надежности оборудования. Иными словами, чтобы не останавливать и не разбирать весь агрегат на мелкие части, рядом готовится резервное оборудование, укрупняется и лишь при возникновении каких-нибудь проблем меняется за считанные минуты, чтобы восстановить его работоспособность. Путь перспективный с точки зрения временных затрат: при полностью загруженном производстве дорога каждая минута, иначе завод недополучит прибыль.

Второй путь — повышение производительности труда за счет использования современных мерительных и механизированных инструментов, где присутствие человека повышает производительность труда в несколько раз.

И третий путь — развитие прогнозирования состояния оборудования, где сама математическая модель, сам модуль позволяет выполнять комплекс задач, стоящих перед ремонтником, — от диагностики состояния оборудования до ремонта.

## **УП** А если случается ЧП, форс-мажор — ваши действия?

— Прежде всего локализуем этот процесс во времени.

Как я уже говорил, проблемы в металлургии на 90% связаны с человеком. Когда мы ищем причины — находим ФИО и табельный номер виновного. Но не для того, чтобы Иванова или Сидорова привлечь к ответственности, а чтобы: 1) понять, что его сподвигло к тем или иным

действиям, которые привели к проблеме; 2) что нужно дать этому человеку или его команде, чтобы проблему не допускать в будущем. Поэтому цель подобных разборов — совершенствование системы. Системы обучения, системы сбора информации, системы аналитики, системы развития навыков, стажировок и всего прочего, что позволяет на ранних стадиях предотвратить возникновение аналогичной проблемы в будущем.



**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](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**

# Геймификация как полезный способ мотивации

Бурный рост компании на столь конкурентном рынке поражает воображение.

Много лет назад Раиса Полякова с обложки **УП** поделилась с читателями секретами успеха, и сегодня она согласилась открыто поделиться технологиями мотивации. Например, людей, не умеющих «натурально» улыбаться клиентам, не светит работать в сети... А для многих это первый опыт в жизни... Так что YUM! — это еще и отличная школа сервиса и клиентоориентированности для рынка труда.



**Раиса Полякова**

**YUM! Restaurants  
International Russia**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Что такое для вашей компании такая модная и нередко эффективная штука, как геймификация в бизнесе?

**Г**еймификация — это использование игровых технологий или их отдельных элементов, вообще, динамики игры для вовлечения сотрудников, для того чтобы решить конкретную задачу. Проще говоря, если ты что-то можешь превратить в игру, то вероятность того, что люди будут к этому относиться с большим интересом, велика. Хотя слово достаточно модное, новое, поэтому каждый волен понимать его по-своему.

**УП** В США геймификация становится такой же частью бизнеса, как и заработная плата... Как обстоят дела в Вашей компании?

— Да, сейчас геймификация очень активно используется, причем во многих областях. Конечно, в первую очередь таким образом компании стараются мотивировать VIP-клиентов на соответствующее поведение, которое поднимает продажи. В HR геймификация используется в основном для того, чтобы повысить готовность и способность сотрудников хорошо работать. Тем более что у нас особый контингент.

Почему геймификация у нас работает? В ресторанах нашей компании очень молодой состав сотрудников. Средний возраст, вы не поверите, — 18-19 лет. Это люди, которые выросли уже в новой

реальности, не такие, как мы. Они всегда онлайн, широко присутствуют в социальных сетях. Для них характерно яркое желание выделиться, оттянуть немного момент взросления. Гаджеты для них — те же игрушки. С этим связано специфическое восприятие действительности. Информацию они предпочитают получать кусочками, короткими фрагментами. У них дефицит внимания, и удержать внимание очень сложно. Они постоянно нуждаются в обратной связи, в поощрении: «Тут ты делаешь хорошо, здесь делаешь еще лучше».

Геймификация для этого подходит как нельзя лучше: что-то сделал — и тебе сразу очко, или бейджик, или похвала, или что-то там на стене появилось. Это соответствует их ожиданиям и привычкам. На этом построена наша программа мотивации сотрудников.

**УП** Геймификация увлекает в работу. А как вовлечь персонал в геймификацию?

— Ежегодно мы проверяем вовлеченность сотрудников: что им нравится, что не нравится, как они оценивают климат, руководителей, компенсацию и т. д. Результатом становится детальный отчет, в котором указаны зоны, нуждающиеся в улучшении. Такие зоны всегда есть у всех, какой бы хорошей ни была компания. Каждый раз составляли план работы над этими зонами, обсуждали в отделах — стандартно и скучновато...

## МЕТОДАМИ ГЕЙМИФИКАЦИИ, СОРЕВНОВАНИЯ МОЖНО АБСОЛЮТНО УВЕЛИЧИТЬ КОЛИЧЕСТВО ВОЛОНТЕРОВ



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



В какой-то момент времени три года назад мы решили поменять формат. Цель осталась та же самая — вовлечь сотрудников в решение этих самых проблем, но хотелось сделать это как-то веселее, чтобы не висело только на эйчарах. Взяли стандартную игру — «Монополию». Сотрудников разбили на команды. Проблемные зоны сделали полями в игре. Команды отделов, департаментов начали соревноваться — кто в каком поле получит наибольшее количество очков. Если бы кто-то сказал мне, что это будет работать, ничего не будет стоить и не понадобится никаких усилий эйчаров, я бы не поверила. Но прошло три года, «Монополией» занимается один сотрудник два часа в месяц: собирает информацию — какая команда в каком из сегментов что сделала, и подсчитывает результаты.

### **УП Все началось с мозгового штурма?**

— Конечно, был мозговой штурм. Но для того, чтобы сопровождать игру, нужны лишь минимальные усилия.

Допустим, люди говорили: «Нам не нравится, что мы друг о друге мало знаем. Давайте вы что-нибудь организуете, и к нам будут приходить люди и рассказывать, чем другие департаменты занимаются». То есть налицо пассивная позиция: тебе кто-то кого-то привезет, может быть, ты этого человека послушаешь. А эйчару нужно еще уговорить того, кто придет. И результат непонятен.

Как это выглядит сейчас? Если отдел финансов желает знать, чем занимается отдел развития, он сам приглашает людей из отдела развития к себе на мероприятие. Ребята рассказывают, как они строят рестораны. И отдел развития получает баллы за то, что пришли, рассказали, и отдел финансов, потому что пригласили и послушали.

Есть масса других тем. Допустим, люди жаловались, что у них не очень хорошие взаимоотношения в коллективе. Ожидается, что придет HR, организует teambuilding, будет всех уговаривать: «Ребята, давайте дружить». Сейчас это выглядит по-другому. Собралась одна команда, позвали несколько других команд, вместе проявили какую-то хорошую активность, и все получили очки, как в «Монополии». И при этом взрослые люди бегом бегут в HR-отдел: «Вы, пожалуйста, запишите, что в пятницу мы все вместе участвовали в благотворительном проекте в детском доме». Год подходит к концу, закрываем ноябрь, и у нас какие-то невероятные цифры: если раньше очки считали сотнями, то за последний месяц только один из отделов смог набрать 1 150 очков.

Очки, конечно, конвертируются, но захватывает сама игра. Приз, который люди получают в конце, не сильно затратный для компании. По итогам года у нас бывает три победителя, они получают сертификат на посещение профессионального клуба, где могут поиграть в

«Монополию» или «Мафию» с профессионалами.

Геймификация, с моей точки зрения, это определенные поведенческие вещи, которые вы реализуете в той или иной форме. Она может быть дорогой или дешевой.

## У НАС ЕСТЬ СПЕЦИАЛЬНАЯ ПРОГРАММА, КАК УЧИТЬ ЛЮДЕЙ УЛЫБАТЬСЯ

**УП** Как повлияла эта программа на психологический климат?

— У нас традиционно высокие показатели вовлеченности: сейчас по офису около 90, а в ресторанах по пятибалльной шкале — 4,8. Удовольствие от работы — отличительная черта нашей корпоративной культуры. В ее основе нормальные человеческие взаимоотношения, когда люди говорят друг с другом на понятном языке и что-то делают вместе.

**УП** Сама работа похожа на игру?

— Это правда. В прошлом году мы запустили на центральном телевидении ролик, направленный на продвижение бренда KFC. В Интернете мы очень хорошо продвинуты, а телевидение вещь очень дорогая, но все-таки решили попробовать. Наша реклама построена на аналогии между футбольной командой и командой ресторана.

**УП** Поиск персонала в регионах дешевле, а результат выше?

— В Москве все-таки конкуренция за персонал выше, потому что возможностей больше. А в регионах возможностей меньше, и поэтому можно использовать более дешевые способы. У нас, допустим, в регионах больше тех, кто прихо-

дит по рекомендации либо просто, проходя по улице мимо ресторана, видит в окнах нашу рекламу. В Москве основным средством являются Интернет и специальные рекламные акции.

**УП** «Евросеть», создав программу (игру) для персонала и вложив в проект силы и средства, получила 70%-ный рост продаж, круто?

— «Евросеть» — компания технологичная, с достаточно большими инвестициями. Можно испытывать к ней белую зависть, но те же самые социологические вещи можно проводить, имея лишь карандаш, бумагу, плакат и так далее. Геймификация не предполагает обязательно больших инвестиций и невероятно сложного IT-обеспечения. Конечно, здорово, когда эта игра в компьютере, и там очки и т. д. Но если вы не можете себе этого позволить по финансовым соображениям, это не значит, что не нужно этого де-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



лать. Есть много других элементов, которые могут быть прекрасно использованы.

### **УП Как ваши топ-менеджеры относятся к программе?**

— Наш совет директоров состоит из 10 человек. Когда мы начинали говорить о вовлеченности, об игровых методах, один из моих коллег отнесся к этому с определенной долей скепсиса. Тем большим показателем для меня стало то, как

изменилось его отношение за прошедшие два года. Этот человек руководит маленьким отделом, и для меня самым ярким показателем стало то, что теперь он с пеной у рта со мной спорит, что система скоринга несправедлива, потому что не учитывает тот вклад, который вносят маленькие отделы. И в качестве примера приводит свой отдел, который сделал очень много, а очков получил меньше. И тогда я поняла, что цель достигнута. Это все.

**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](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**





события | обзоры | анализ | советы | аналитика

# ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

декабрь 2016

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

*Дмитрий Никитин*

**Основания для перерасчета размера платы за отдельные виды коммунальных услуг по случаю временного отсутствия потребителей**



Дмитрий Никитин

*Татьяна Горошко*

**Споры за площадь: что считать жилым помещением?**



Татьяна Горошко

*Надежда Швырева*

**Как сделать служебную квартиру собственной**



Валентина Горланова

*Валентина Горланова*

**Аварии в жилых домах**



Денис Шашкин

*Денис Шашкин*

**Арест недвижимого имущества**

*Наталия Пластинина*

**Верховный Суд РФ уточнил правила наследования жилья**



Наталия Пластинина

# **От управления персоналом к управлению интеллектуальными активами компании**



**Ирина Александрова**

**КМ-Альянс**



**Олег Лавров**

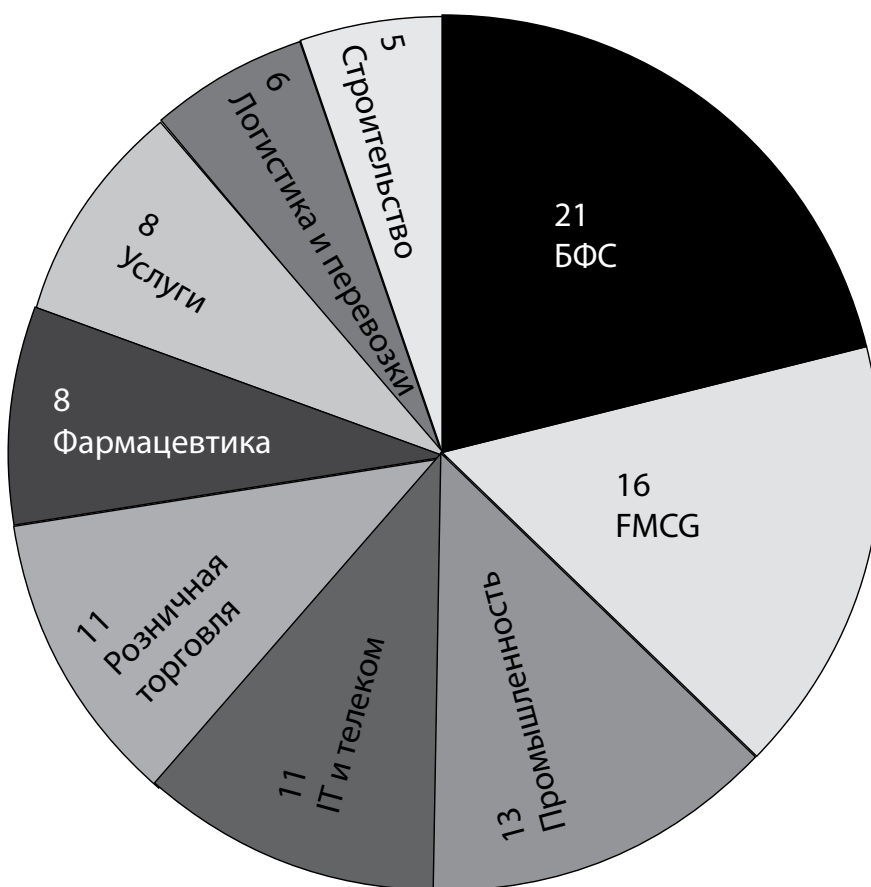
**КМ-Альянс**

В современных условиях, когда выживаемость организации на рынке зависит от скорости разработки креативных продуктов, оперативного решения внутренних задач при внедрении инновационных продуктов и технологий, управление корпоративными знаниями давно уже не является областью научных абстракций. В 2016 году утвержден международный стандарт ISO в области knowledge management (KM), который будет иметь большое значение для официального признания управления знаниями как профессии и в мировом сообществе, и в России. Теперь KM — это один

из бизнес-процессов, и уже не возникает вопрос — заниматься им или нет. Менеджмент знаний требует от сотрудников, ответственных за эту функцию, реальных практических компетенций. В рамках этой статьи мы попробуем найти центр ответственности за управление знаниями в российских компаниях и определить основные векторы его развития.

Понимая менеджмент знаний как регулярный и коллективный процесс, некоммерческое партнерство российских специалистов и экспертов управления знаниями «KM-Альянс» с 2012 года ве-

Рисунок 1. Распределение компаний — участников исследований по отраслям деятельности (Knowledge Management Index'14).



дет свою общественную деятельность и способствует развитию knowledge management в России. Мы можем с уверенностью утверждать, что уже достаточно большое количество российских компаний ежедневно занимается созданием новых знаний и умело встраивает их в свои бизнес-процессы. Так, в 2014 году КМ-Альянс в сотрудничестве с компанией «МАЛАКУТ — HR исследования и решения» провели масштабное исследование систем управления знаниями Knowledge Management Index 2014, в котором приняли участие 63 российские компании, а в исследовании практик управления знаниями и формирования интеллектуального капитала компаний, проведенном в 2015 году Высшей школой менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, участвовало уже 240 компаний.

Анализ распределения компаний по отраслям деятельности позволяет увидеть корреляцию между уровнем конкуренции в отрасли и активностью в отношении внедрения инструментов и методологии управления знаниями (Рис. 1).

Хотелось бы отметить, что практикующие управление знаниями (УЗ) компании разделяются, по нашему пониманию, на несколько типов:

- компании крупного бизнеса, работающие на глобальных рынках;
- компании крупного и среднего биз-

неса лидеры отраслей и стремящиеся стать лидерами;

- компании среднего бизнеса в стадии активных организационных изменений или освоения новых рынков;

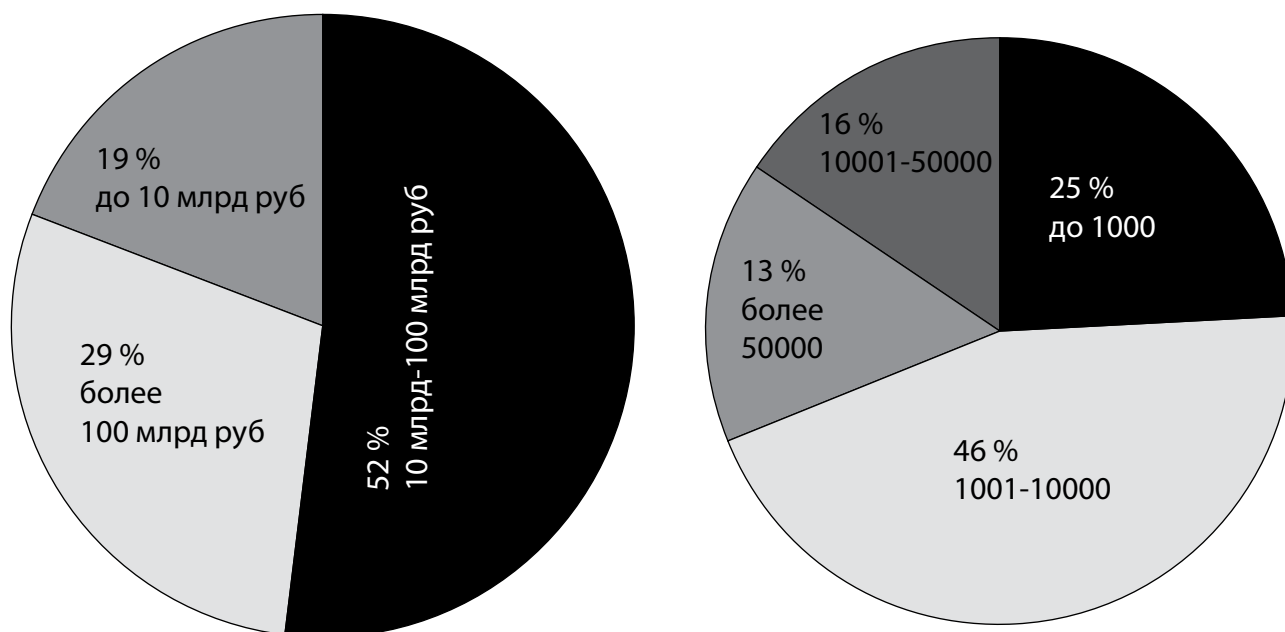
- компании малого и среднего бизнеса с высокой вовлеченностью менеджмента в поиск путей выживания бизнеса.

По данным исследований последних почти 70% и они обладают большей гибкостью в выборе инструментов для достижения целей, меньшей формализацией корпоративных коммуникаций.

Наиболее распространенными причинами ведения работ в области управления знаниями в компаниях являются: необходимость оптимизации и повышения эффективности бизнес-процессов на местах (88% респондентов); текучесть лучших кадров, которая приводит к потере ценных знаний (77%); невозможность использования опыта ведущих и наиболее квалифицированных сотрудников на корпоративном уровне (77%).

Большая часть компаний реализуют пилотные проекты по управлению знаниями. Лишь треть принявших участие в исследованиях компаний (28%) имеют формализованную стратегию по управлению знаниями и не более 2% имеют соответствующую корпоративную политику. Как следствие, отсутствует системность

Рисунок 2. Распределение компаний — участников исследований по обороту и численности (Knowledge Management Index'14).



и комплексный подход к построению работающих СУЗ. Только 37% компаний отмечают наличие у них всех четырех этапов управления знаниями, предложенных в исследовании.

Наблюдается диспропорция в распределении внимания компании к этапам УЗ, увлечение вопросами хранения знаний в ущерб процессам выявления, создания и обмена.

В настоящий момент большинство пилотных проектов инициированы и формируют основную деятельность вокруг корпоративных университетов или учебных центров, что, как правило, создает проблемы вовлечения участников из других подразделений. В большинстве случаев (78%) управление знаниями лежит в зоне

ответственности T&D (L&D) подразделения, HR, IT и лишь в 10% компаний управление знаниями осуществляют самостоятельные подразделения, созданные под эту функцию.

Это приводит к тому, что только четверть (24%) компаний формализует определение «Управление знаниями» и в большинстве компаний этот термин не употребляется, а само понятие ассоциируется с деятельностью компании в области обучения и развития сотрудников и внедрением корпоративных IT-инструментов для хранения информации и групповой работы над задачами.

Не удивительно, что в ТОП-3 задач по управлению знаниями вошли задачи по созданию баз данных: практик, зна-



ний, кейсов, внутренних документов, внутренних и внешних контактов (29%); налаживанию обмена знаниями между различными подразделениями компании и внешними контрагентами (25%); систематизация обучения, применение новых инструментов и методов (25%).

В ТОП-3 проектов по управлению знаниями, реализованными компаниями в 2015-2016 гг. входят: проекты, связанные с обучением персонала (40%); проекты по созданию и наполнению баз данных (38%); внедрение и популяризация IT-решений (36%). Крайне редко КМ-проекты инициируются в дирекциях производства, в департаментах маркетинга или стратегического развития.

Что касается комплексной оценки СУЗ, то исследования показывают, что компании, внедрившие отдельные составляющие процессов управления знаниями, измеряют очень ограниченное число показателей, которые относятся ко всей системе управления знаниями. Оценку возврата на инвестиции в управление знаниями компании реализуют через шкалу инновационных идей, анализ и управление риском утраты критически важных знаний организации. Оценка интеллектуальных активов компании проводится на основе ежегодной оценки деятельности, аттестации сотрудников, оценки лидерского потенциала. Как мы видим, все эти показатели касаются в большей степени управления корпоративным обучением, чем управления знаниями.

**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](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**

# **Моделирование бизнеса спасает вас от ситуации с китайской пословицей: «Если пойти не туда, то возвращаться в два раза дольше»**

Моделирование ранее было нормой для крупных проектов, но сегодня даже ресторан открыть без моделирования слишком рискованно.



**Антон Язовских**

**бизнес-тренер**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## **УП** Насколько востребована услуга моделирования бизнеса на российском рынке?

**-** Чем жестче становится рынок, тем она становится более востребованной. Первые попытки с партнерами я предпринимал еще в 2003 году. Наложилось два момента: первый — у нас не было опыта, и мы вдруг решили стать консультантами. Так не бывает. Это иллюзия. Второй — региональный рынок был не готов. В Москве и городах-миллионниках — да. А вот чуть дальше за пределы этих городов — нет. На сегодняшний день, как и в 2008-2009 гг., на рост спроса работают три фактора: а — бизнес наконец вышел на новый уровень культуры ведения дел, научился пользоваться услугами консультантов-экспертов; б — рынки укрупняются, конкуренция становится жестче практически на всех рынках, и это стимулирует предпринимателей на поиск новых решений; в — экономический кризис создал дополнительное давление на менеджмент, заставил меняться. В итоге каждое решение, которое принимают предприниматели, они хотят взвесить, выверить, понять возможные вариации рисков и ответных действий. Поэтому

спрос на услугу моделирования бизнеса нарастает и нарастает.

## **УП** Если спрос есть, то и есть выбор у заказчика, наверное? Как строится ценообразование на этом рынке?

— Сам рынок до сих пор я не могу назвать структурированным. Именно в части бизнес-планирования, инвестиционного проектирования. Предшествующие нам услуги — аудит, due diligence, бухгалтерский учет — раньше начали формироваться, и потому там рынки уже более структурированные: конкретная услуга — конкретная вилка цен. А вот на нашем рынке разбег цен велик... Допустим, может прийти заказчик, который скажет: «Я хочу открыть небольшой ресторан или небольшую кофейню», и даже если ему озвучить ценник, например 45-65 тысяч рублей за качественную проработку проекта, он сделает большие глаза и возразит: «Подождите, я за 15 тысяч нашел, мне готовы сделать». Это факт — есть множество исполнителей, которые делают такие «бизнес-планы».



Но я не могу назвать это профессиональной работой. За 15-20 тысяч рублей и две недели факультативной работы они соберут общую информацию из Интернета, сделают финансовые расчеты, но привязки к конкретной точке реализации, условиям, особенностям технологии практически никакой не будет. Причина проста — исполнители по таким проектам чаще всего преподаватели или студенты старших курсов. О каком практическом опыте здесь можно говорить?



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## **УП То есть ценообразование строится «от балды»?**

— Ценообразование строится от того, к какой категории специалистов вы хотите прийти. Грубо говоря, как автомобильный рынок делится на сегменты — массовый, средний и премиальный, — так и на рынке бизнес-планирования есть игроки среднего и премиального уровня. И тот же самый бизнес-план небольшого ресторанчика за 65 тысяч — это нижняя граница среднего ценового уровня для регионов. Если же вы обращаетесь к исполнителю, который специализируется именно на ресторанном бизнесе, который помимо общих рекомендаций даст качественную проработку ассортиментной политики, предложения по организации технологического процесса, концепции... Исполнителю, который специализируется четко на ресторанном бизнесе, то бизнес-план может обойтись и в 200-250 тысяч. Но теперь это действительно будет качественный и добротный продукт, с которым можно будет запускать проект, — вы получите ту самую дорожную карту запуска бизнеса.

## **УП Сколько у вас экспертов-консультантов и как с ними строится работа? Где вы их находите и как вы их оцениваете?**

— Это уже специфика бизнес-модели. На направлении моделирования у меня занято всего 4 человека. Но это постоянный штатный персонал. Аспекты маркетинга и экономики — наши внутренние. Умение ставить правильные вопросы, ра-

ботать с узкими специалистами и синтезировать новые модели — это наше ноу-хау. А вот эксперты-консультанты нам нужны постоянно разные — в зависимости от специфики заказа, его отраслевой принадлежности, географии, выбранной технологии. Если объединить всех экспертов за несколько лет работы — от животноводства до машиностроения, — то это будут десятки человек, которые так или иначе принимали участие в работе для наших клиентов.

## **УП Кто ваша команда, расскажите? Кто, кроме вас, работает в компании?**

— Маркетинг плюс экономика. С одной стороны, это специалисты, которым нравится изучать, исследовать, что происходит с рынком. Они получают удовольствие от понимания того, как развиваются тенденции, что нового зарождается в том или ином сегменте, и они умеют это делать. С другой стороны, это люди, которые умеют и любят считать в режиме «а что если», прокручивать разные варианты, находить такие решения, которые экономят ресурсы инвесторов, существенно снижают риски, помогают воспользоваться благоприятными ситуациями на рынке. Именно они выводят на понимание доходов и расходов проекта. То есть одни умеют смотреть вовне, за пределы компании, и понимают рынок, а другие обладают въедливостью, пытливостью и усидчивостью — они готовы сидеть и скрупулезно разбираться в цифрах, видеть — где, что можно скор-



ректировать с точки зрения внутренней экономики.

**УП** Какие типичные ошибки совершают компании в своих новых проектах на рынке? Компании, которые уже работают, не стартапы, а, скажем, банки, которые дают кредиты не тем, не туда?

— Далеко не все компании склонны к ошибкам. Например, вы упомянули банки, а они как раз очень хорошо чувствуют, если с проектом что-то не так. Их ошибки в инвестиционных вложениях, в инвестиционных кредитах минимальны. Да, это происходит за счет чрезмерной осторожности, но такова их специфика.

Если клиент приходит в банк, он попадает в руки специалиста кредитной службы, кредитного отдела. Да, чаще всего уровень компетенций этого специалиста, к сожалению, оставляет желать лучшего. Просто потому, что здесь работают ребята с минимальной практикой в реальном секторе или даже без нее, они мало проектов видели в деле. Но это не проблема — банки качественно настроены с точки зрения бизнес-процессов: специалисты лишь собирают необходимые данные, и обращение клиента пропускается через отработанные за долгие годы шаблоны и модели оценки.

Понимаю, что возникает вопрос — откуда тогда берутся ошибки по выдаче кредитов крупным предприятиям, по фи-

нансированию крупных инвестиционных проектов, эффективность которых впоследствии жизнь оценивает резко отрицательно. Это даже не из плоскости коррупции, скорее, здесь аспект личных связей, личного доверия, личных договоренностей, надежды на то, что «это предприятие нормально работает, оно потянет». То есть ошибку делает не система, она то как раз в таких случаях выявляет риски, ошибку делают уже конкретные люди, субъективно выходящие за рамки инструкций и регламентов.

**УП** Какие типичные ошибки совершают серьезные компании в инвестиционных проектах? Т.е. нормальный, стоящий на ногах бизнес, исключая малый?

— Выделю три ключевые. Первая — неправильная оценка инвестиционного бюджета. Он бывает очень сильно недооценен. Если предприятие идет в какую-то новую для него сферу, а тем более инновационную, то иной раз глубина проработки темы оставляет желать лучшего, соответственно, определенные подводные камни и затраты инвестиционного характера остаются неучтенными. Реже бывает обратное, когда бюджет переоценен. Это как раз связано с недостатками моделирования. Ведь часто инвестиционные затраты можно сократить, и даже в разы, за счет, например, аренды земельных участков или производственных площадей на первых этапах проекта. Тем не менее инвестор иногда совершенно иррационально идет на то, что «мы бу-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



дем строить, будем создавать с нуля, но свое».

Вторая существенная ошибка, которая часто совершается, — это переоценка рыночного потенциала, то есть ничем не подкрепленная уверенность в том, что продукт точно найдет своего потребителя в определенных объемах. Я даже не назову это просчетом, потому что, если бы взялись за оценку профессиональные маркетологи, они бы сказали, например, что «продукт интересный, но спрос достоин небольшого бизнеса, а крупного предприятия на этом не выстроить».

И третья ошибка обычно связана со способом реализации выбранной технологии: выбор страны происхождения оборудования, уровня его автоматизации, энергоемкости, требований к сырью и сервису, совместимость с предшествующими и последующими технологическими этапами... Ответы на эти вопросы не только формируют инвестиционный бюджет, но определяют и уровень дальнейших операционных затрат, себестоимости, ритмичность производственной деятельности и т.д.

**УП** Все остальные ошибки имеют частный характер — это частные ошибки?

— Остальное не так существенно, правильно с меньшими затратами времени и средств. И чаще всего это даже не ошибки, а осознанный риск. Например: когда размещается производство,

ну, скажем, металлургическое в регионе, который не имеет никакой сырьевой базы и кадрового обеспечения. Но и такое решение бывает экономически оправданным.

**УП** Я знаю предприятие в Подмоскowie, которое делает качественную керамическую плитку. Это итальянское предприятие, они построили завод на песчаном карьере. Но оказалось, что технология, которая «заточена» под итальянский песок, на нашем дает 97% сколов. Плитка раскалывается. И им пришлось возить в вагонах песок из Италии.

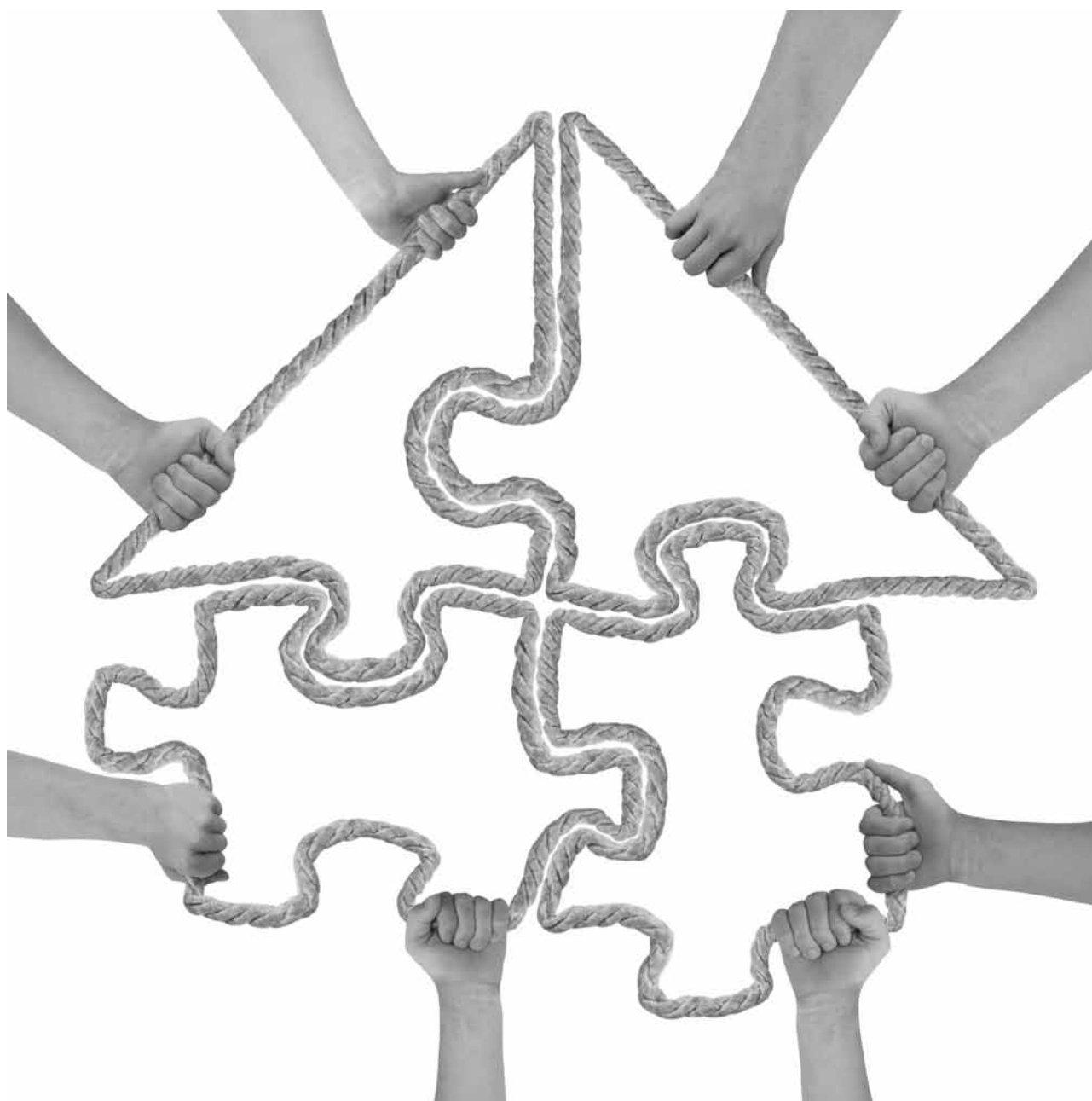
— Ну вот и классический вариант недоработки технологий.

**УП** Как можно избежать такой ошибки, если обращаться к консультантам?

— Это вопрос следования здравой логике поступательного развития проекта. Каков идеальный вариант? Зафасовать тонну этого песка, привезти в Италию и прогнать по технологической линии, посмотреть продукт на выходе, провести все испытания и только после всего этого принимать решение об использовании именно этой технологии. В данном случае была допущена ошибка, и она достаточно распространенная. Никто не застрахован, есть понятие «зашоренности», свойственной иногда даже профессионалам самого высокого уровня, работающим в статичной среде. Они привыкают работать на определенном сырье, кото-

рое есть на их территории, и оно везде одинакового качества. И вот они едут на территорию другого региона или страны, где оказывается, что качество сырья иное, и технологию нужно под него дорабатывать. Но чаще всего это вопрос решаемый. Везить сырье из другой страны

или другого региона — очень дорогое решение, которое у меня вызывает скорее вопросы, чем уверенность в корректности решения. Всегда можно обратиться в технологические институты и попробовать найти добавки к «неподходящему» местному сырью.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## **УТ Вы беретесь за анализ кадровой обеспеченности для реализации инвестиционных проектов в России?**

— Да, беремся. Но тут важно понять, что наличие или отсутствие ресурсов в регионе в моменте времени — это еще не красный или зеленый свет проекту. Если соответствующих кадров нет, требуется оценить целесообразность и воз-

ство региона, на учебные заведения и занялись подготовкой специалистов конкретно под свои потребности. Ну и, конечно, наиболее квалифицированных ИТР они привезли из других регионов — преемственность ничем не заменить. Аналогичные решения принимались за ряд последних лет при строительстве в Тюменской области крупнейших за-

## **КРУПНЫЙ БИЗНЕС ВО ВСЕМ МИРЕ УЖЕ ДАВНО ПРИШЕЛ К ПОНИМАНИЮ — ОН НЕ ЭФФЕКТИВЕН В СОЗДАНИИ ПРОРЫВНЫХ ИННОВАЦИЙ НА ЭТАПАХ РОЖДЕНИЯ И ПЕРВИЧНОЙ ОТРАБОТКИ ТЕХНОЛОГИЙ. НАЧИНАЕТСЯ СЪЕДАНИЕ ОГРОМНЫХ БЮДЖЕТОВ**

можность их подготовки. Приведу пример: я нахожусь в Тюмени. Газ, нефть, технологический сервис, сельское хозяйство, леса и болота. Но несколько лет назад холдинг УГМК принимает решение и ставит металлургическое производство в Тюмени. Многие просто говорили, что это полный бред: ни сырья, ни кадров. А они провели исследования и выяснили, что если собирать металлолом с территории севера Тюменской области, то они обеспечены на многие годы вперед. Ну и вопрос с отраслевыми кадрами. Поскольку в регионе аналогичных предприятий нет, как нет вузов и ссузов, которые бы занимались их подготовкой, где их брать? Предприятие для себя эту задачу решило. Они, когда начали строиться, вышли на правитель-

ствов Тобольск-Полимер (Сибур холдинг), Тюменьстальмост, Антипинский нефтеперерабатывающий завод и многих других.

## **УТ Анализ или оценка команды, которая занимается новым проектом. Такие заказы поступают вам или вообще консультантам?**

— Потенциально, но это другой рынок, не наш. Это не специфика инвестиционного проектирования, а, скорее, HR-рынок. Сказать, какие нужны специалисты, с каким уровнем компетенции — это к нам вопрос. А оценить — соответствует или нет команда инвестора или предприятия этим требованиям, это другая сфера деятельности.

**УП** Какие бы вы дали советы тем, кто создает новые проекты? Как закладывать точку возврата, запасные пути? В случае ситуации, когда продукт окажется невостребованным. Когда вовремя остановиться и как вернуться назад? Что компания должна иметь в своем заглавнике, чтобы в случае неудачи вернуться без глобальных потерь?

— Очень емкий вопрос. Буду по порядку отвечать. Первая составляющая — я предлагаю не изобретать велосипед, а обратиться к тому, что уже создано практикой инновационной деятельности. Этот опыт дорогого стоит. Какая там последовательность действий в общих чертах? Изготавливаются чертежи, делаются расчеты, затем производится опытный образец, на котором оттачивается технология, далее — опытно-промышленный образец, на котором отрабатывается технологический процесс в масштабе, и лишь потом наступает очередь промышленной установки. Примерно то же самое нужно пройти компании с инвестиционным проектом. Если появилась идея об организации какого-то производства, тем более если это рынок вам незнакомый, новый, с которым вы еще не работали, то я всегда предлагаю протестировать этот рынок до момента больших крупных вложений. Ведь производством владеют не те, на чьем балансе числится оборудование и цеха, а те, кто владеет рынком. Организуйте сначала продажи товаров-аналогов, и пусть с минимальной доходностью, и пусть это продукция будущих конкурентов, но с аналогичными харак-

теристиками по качеству и цене. Таким образом произойдет наработка клиентской базы и отработка бизнес-процесса продаж.

Второй момент. Вы правильно сказали о том, что должны быть некие точки возврата или не возврата. В любом бизнес-плане всегда проставляются такие опорные точки для принятия решений. Например, вы оценили спрос, и он оказался выше определенной планки — продолжаем проектировать дальше. Если поняли, что спрос ниже минимально допустимого уровня — забываем про этот проект, откладываем его до лучших времен либо вообще выбрасываем в топку. Дальше идем. Вышли на понимание уровня инвестиционного бюджета. Если он оказался выше наших возможностей, мы говорим «стоп» и ищем варианты. Если же ниже, говорим «вперед» и движемся. Теперь уже этап детальной проработки проекта, подготовка к началу инвестиций. Следующая крупная контрольная точка связана с входом, когда предприятие зашло на рынок, произведены инвестиции в организацию производства, начаты продажи. Может оказаться так: все просчитали, все оценили, но «не летит». На этот случай нужно предусмотреть некий предельный объем вложений в оборотный капитал, в раскрутку предприятия. Если при достижении этого предельного объема предприятие устойчиво не выходит на точку безубыточности, не начинает генерировать положительный денежный поток, значит самое время



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



оценить решение о выходе из проекта. Тяжелая ситуация: нужно понимать, что вложения частично или полностью остались без возврата. Но это убережет от дальнейшего наращивания убытка, зафиксирует его.

Теперь о тех пунктах, которые нужно заложить, чтобы минимизировать риски. Самый страшный риск возникает в отношении третьей реперной точки, о которой я сейчас говорил. Уже все построено, все запущено, персонал набран, вложились в первую партию продукции, отрабатываем производственный процесс, а продажи стоят. Продолжаем генерировать убыток. Для этого этапа еще на этапе моделирования будущего бизнеса важно «подстелить соломку». К примеру, мы планируем производить душевые кабины — импор-

тозамещение. Но на этом же оборудовании можно производить ванны, тазики, обтекатели для большегрузного транспорта, бамперы. Что нужно для перевода производства на эти виды продукции? Дополнительные комплектующие, перенастройка системы дистрибуции? Подбор сырья?.. Эти решения должны быть наготове.

И еще один важный момент. Еще начиная проектировать будущий бизнес, уже нужно обрести потенциальными партнерами. Как финансовыми, так и теми, с кем будете выстраивать ресурсно-сырьевое обеспечение предприятия и сбытовую работу. Это поможет заранее выявить все нюансы будущих бизнес-процессов и обеспечит необходимую глубину моделирования проекта.

**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](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**



*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 Гусаров*

**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 увольнению**

*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**

Джефф Сандерс

# Доброе утро каждый день: Как рано вставать и все успевать



## Глава 4

## ЗАКЛАДЫВАЕМ ОСНОВЫ

## Готовимся к грандиозному приключению

С раннего детства я всегда мечтал исследовать новые земли. Откуда-то я взял представление, что исследователь живет в джунглях вместе с аборигенами и многочисленными дикими животными, и не мог вообразить себе ничего лучше! В отличие от других мальчиков, которые, подрастая, несколько раз передумывали, кем хотят стать, я никогда не отклонялся от этой цели.

*Джон Годдард, путешественник, исследователь, писатель  
и человек, который достиг амбициозных целей*

## ПУТЕВОДНАЯ КАРТА УСПЕХА

В отличие от Джона Годдарда я определенно был среди тех мальчиков, которые постоянно меняли планы на будущее. Я даже написал об этом целую книгу под названием «С дипломом и в растерянности» (Graduated and Clueless). История моей жизни — это история экспериментов, а не сосредоточенного движения к одной цели. Я люблю разнообразие больше, чем твердые решения, и всегда был готов признать, что и сам толком не знаю, чем я занимаюсь.

Однако я уверен, что, когда все-таки принимаю решения, то учусь на собственном опыте. Я обращаю внимание на вещи, которые меня интригуют, и, если уж к чему-то стремлюсь, то смело иду к цели по темным переулкам и про-

селочным дорогам.

Моя жизнь, как и жизнь Джона Годдарда, — тоже грандиозное приключение, но мною скорее движет любопытство, чем уверенность. Возможно, я не всегда знаю, чего хочу, но точно готов почти на все, чтобы это выяснить.

Через два месяца после окончания университета я переехал в процветающий мегаполис Бостон, в штат Массачусетс, за 1600 км от моего дома в Миссури. У меня не было ни работы, ни денег, ни плана. Была только готовность сделать все возможное, чтобы Бостон стал моим новым домом. Пока я рос на Среднем Западе, я всегда мечтал переехать в большой город. И когда появилась такая перспектива (моя тогдашняя девушка и нынешняя жена, получив диплом, собиралась продолжить учебу в

Бостоне), я ухватился за возможность изменить свою жизнь и стать бостонцем и фанатом бейсбольной команды «Бостон Ред Сокс».

Через несколько дней после переезда в квартиру с абсурдно высокой арендной платой я начал работать коммивояжером. Не будем приукрашивать ситуацию — я пошел на сайт объявлений Craigslist и нашел там вакансию, на которую взяли бы любого. У меня не было машины, и приходилось ездить на бостонском метро по полтора часа в одну сторону. Я бросил работу спустя девять неприятных недель, за которые мне удалось продать товар лишь горстке покупателей.

Единственным светлым пятном в этот дикий период жизни был мой начальник. Он был фанатом Джона Максвелла, известного оратора и автора более 70 книг. Босс дал мне одну из этих книг под названием «Путеводная карта успеха». Он попросил меня прочитать ее за несколько дней и рассказать, какие уроки я оттуда вынес.

Этот момент стал для меня поворотной точкой. Целых 23 года жизни необходимость что-то прочитать приводила меня в ужас, и в первый раз книга целиком захватила мое внимание. Она преобразила мое представление об успешной целенаправленной жизни, полной достижений.

Величайшим открытием для меня стала возможность личностного роста. Благодаря Джону я понял, что сам могу выбирать будущее, прокладывая доро-

гу и строить жизнь, которую мне всегда хотелось иметь. Возможно, это похоже на восторги в стиле хиппи, но трансформация, которая произошла у меня в голове, была по меньшей мере революционной.

## САМАЯ ЛУЧШАЯ И ПРОДВИНУТАЯ ВЕРСИЯ ВАС

В бесконечном стремлении к личностному росту я пытался достичь наивысшей точки — стать лучшей версией себя. Никакой другой сценарий не имел для меня смысла. Зачем попусту растрачивать потенциал, если можно подниматься все выше и выше?

За годы я поставил над собой много экспериментов, пытаюсь двигаться вперед. Я радикально изменил питание, фитнес-режим, религию и стиль жизни. Я пробежал сверхмарафоны, попробовал очистку соками и прочел сотни самых разных книг — от советов, как подработать на дополнительном бизнесе, до руководств по сложным асанам для практикующих його. Но больше всего меня поразило тот факт, что мои величайшие озарения и открытия вовсе не были основаны на инновациях мирового масштаба, которые могли бы, например, решить проблему голода на планете.

И годы спустя, и сегодня справедливо одно: мои наиболее выдающиеся достижения основываются на самых базовых вещах.



Во введении к этой книге я рассказывал, как готовился к марафону и начал рано вставать, чтобы успеть побегать перед работой. Я завершил эту историю утверждением: обязательство вставать рано для работы над главными целями оказалось самым лучшим профессиональным и личным решением, которое я принял за многие годы, а возможно, и за всю жизнь.

Ранний подъем — не какая-то уникальная инновация. Он определенно не позволит вылечить рак или обеспечить всех бездомных жильем. Но этот прорыв показал, что если вскакивать с кровати в пять утра, то можно открыть наилучшую версию себя. Ранний подъем, как небольшая дверная петля, благодаря которой открывается тяжелая дверь, может стать средством, благодаря которому вы сумеете добиться всего, что только можно вообразить. И прежде всего — ощутимого прогресса в целях, которые определяют ваше будущее и приблизят к самой продвинутой и лучшей версии самого себя.

## **СЕМЬ ШАГОВ К ЭКСТРАОРДИНАРНОЙ ПРОДУКТИВНОСТИ**

За годы, пока я просыпался рано, чтобы добиться самых важных целей в жизни, я собрал лучшие идеи, методы и процессы в поэтапной системе, которую назвал «Стратегией раннего утра».

7. Уровень профи
6. Показатели прогресса
5. Принципы продуктивности
4. Идеальный распорядок
3. Опорные привычки
2. Квартальная система
1. Главные цели

Она состоит из семи шагов, способных привести к экстраординарной продуктивности и достижению целей в течение всей жизни.

Моя стратегия поможет вам справиться с хаосом повседневности. Вы получите немного покоя в разгар шторма и, возможно, построите продуктивное будущее на этой основе. Звучит смело, поэтому давайте перейдем к конкретике, чтобы вы увидели, как именно эта система работает в реальной жизни.

Вот семь шагов в моей Стратегии. В следующих главах я подробнее расскажу о каждом из них и опишу конкретные действия, которые помогут применить идеи на практике.

### **1. Определите ваши главные цели**

Пусть пирамиду слишком часто используют в качестве иллюстрации — именно она лучше всего отражает суть моей стратегии. В ее основе лежат главные цели в вашей жизни. Ниже мы рассмотрим, как их определить.

## **2. Создайте собственную Квартальную систему**

Шаг второй — создать Квартальную систему, в которой будут установлены контрольные точки по достижению ваших целей (с. 73). Так вы заранее преобразите мечты и фантазии в конкретные проекты, которые можно воплотить.

## **3. Определите опорные и сопутствующие привычки**

Третий шаг — определить опорные привычки, которые естественным образом перетекут в сопутствующие привычки, ведущие к продуктивности. Они сформируют структуру вашего дня и приведут к росту производительности и энергии, ясности мышления и многим другим преимуществам.

## **4. Продумайте идеальную неделю, идеальный утренний распорядок и идеальный вечерний распорядок**

Четвертый шаг — создать идеальный распорядок на неделю, утро и вечер. Благодаря им чудо раннего утра будет запущено, и вы конкретно и целенаправленно оптимизируете использование самых драгоценных часов вашего дня.

## **5. Применяйте важные принципы продуктивности**

Реализуя их в разной форме в течение дня, вы будете продвигаться к главным целям.

## **6. Контролируйте свой прогресс с помощью самых эффективных инструментов**

На этом этапе в процессе достижения целей вы измеряете, отслеживаете и контролируете все идеи, задачи и проекты.

## **7. Станьте профи, применяя продвинутые методы**

Седьмой и последний шаг — оптимизировать всю систему с помощью продвинутых стратегий. Как только вы освоите предыдущие шаги, вы сможете взять на вооружение продвинутые методы, которые позволят вам выйти на новый уровень и сделают вас профи.

## **ПОДХОДИТ ЛИ ВАМ ЭТА СТРАТЕГИЯ?**

Стратегия раннего утра — это не просто набор приемов или симпатичная пирамидка. Прежде всего это миро-

воззрение. Это объектив, в котором вы увидите, как самые, вроде бы, незначительные действия и решения могут складываться в серьезные результаты.

Слушатели моего подкаста, читатели блога и клиенты — примеры амбициозных людей, разделяющих мой взгляд на мир. Мы видим его как широкий простор для возможностей. Моя стратегия предназначена для людей, которым не терпится воспользоваться шансом, лежащим прямо перед ними.

Если вам очень хочется добиться успеха, получить помощь или просто изгнать хаос из вашей жизни, эта стратегия позволит вам ухватиться за возможности, которых каждый день очень много вокруг.

## **КАК ВЫГЛЯДЯТ «ПУНКТ А» И «ПУНКТ Б»**

Чтобы рассмотреть Стратегию раннего утра в контексте, давайте обратимся к совершенно не экстремальному примеру выдуманной героини, которую я назвал Суетливая Сюзанна.

Сейчас Суетливая Сюзанна находится в «Пункте А». У нее есть работа на полную ставку, дети, личные цели и амбиции в бизнесе, но ее жизнь представляет собой катастрофу. Она постоянно перегружена, не справляется, опаздывает и часто терпит поражения, потому что система ее работы не эффективна — или ее вообще нет.

Она хочет от жизни большего, но тонет в обязанностях, обещаниях и собственных идеях. Ей всегда слишком много надо сделать, и никогда не хватает на это времени. У нее слишком много писем, на которые надо ответить, мероприятий, которые надо посетить, и проектов, над которыми надо работать, — а сил не хватает даже, чтобы начать, не говоря уже о том, чтобы закончить.

Другими словами, Суетливой Сюзанне отчаянно необходимо чудо. Теперь давайте посмотрим на Суетливую Сюзанну в «Пункте Б», после того как она полностью внедрила Стратегию раннего утра и использовала ее в течение нескольких месяцев. На этом этапе она организована, эффективна и имеет четкие цели на каждый день. Она привела ежедневный график в соответствие с долгосрочными целями, не говоря уже о том, что у нее есть четкий письменный план.

У нее есть система контроля и надежные механизмы отчетности, которые она включила в свою жизнь. Она использует эффективные стратегии для повышения производительности, которые помогают делать больше каждый день, а еще у нее есть здоровые привычки, позволяющие сохранять энергию и хорошую физическую форму. Каждое утро она встает с планом на день и знает, как оптимизировать расписание, чтобы как можно больше времени уделять приоритетам.

Сейчас, в «Пункте Б», жизнь Сюзанны нельзя назвать совершенной, но по сравнению с «Пунктом А» контраст невероятный.

Она восстановила контроль над своей жизнью и сознательно управляет ей.

Теперь Суетливую Сюзанну можно назвать Гораздо Более Счастливой Сюзанной.

Возможно, ваша жизнь совсем не так хаотична, как у нашей героини, но это всего лишь означает, что, взяв на вооружение эти стратегии, вы получите хорошие результаты еще быстрее, чем она.

На этой ноте давайте перейдем к первому шагу в Стратегии раннего утра. Веселье начинается!

## ШАГ 1: ОПРЕДЕЛИТЕ ГЛАВНЫЕ ЦЕЛИ В ВАШЕЙ ЖИЗНИ

Грандиозное приключение начинается, когда вы четко определяете, куда хотите отправиться. Возможно, вы осознали, что, как и большинство людей, перемещаетесь от одной цели к другой, не чувствуя связи между ними. В вашей истории нет ни сюжетной линии, ни «красной нити», ни четкой цели.

Лучшие истории (и лучшие жизни) имеют ясный конечный результат. В них есть конкретные миссии, входящие в общую картину. Отдельных целей нет, потому что все они - части грандиозного путешествия.

Когда я говорю о «главных целях», то имею в виду цели, которые трогают вас за душу. Это понятные амбициозные мечты, которые скоро станут вполне конкретными проектами.

И это не пункты в списке вещей, отложенных на неопределенный срок, потому что в конце жизни эти пункты обычно превращаются в сожаления о не сделанном. Они попадают в категорию «Жаль, что я не...» или «Почему так и не...», которая не имеет отношения к нашему процессу.

## ПЛАН ПЕРСОНАЛЬНОЙ ОПТИМИЗАЦИИ (ППО)

Прежде чем составить список главных целей, полезно представить, как будет выглядеть ваша жизнь, когда вы развернетесь на полную мощность.

Итак, для начала составьте План персональной оптимизации (ППО). В него войдут сценарии, условия и / или обстоятельства, при наличии которых ваша жизнь заработает как хорошо смазанный механизм.

- Как выглядит самая продвинутая и лучшая версия вас?
- Что вы делаете?
- С кем вы?
- К чему вы активно стремитесь и над чем работаете изо всех сил?
- Что вы делаете, когда в жизни все идет хорошо?

Когда вы увидите, как выглядит

жизнь, в которой у вас все идет хорошо, будет гораздо легче представить, какими именно характеристиками она должна обладать. Вы сможете четко увидеть, какой вам нужен доход, где вы хотите жить, с кем вы дружите, чего достигли и что вызывает у вас энтузиазм.

## **СОСТАВЬТЕ СПИСОК ГЛАВНЫХ ЦЕЛЕЙ**

Итак, пришло время составить список. Подойдите к доске, возьмите блокнот, включите компьютер или возьмите любимые инструменты для мозгового штурма.

Первый список должен быть как можно более длинным. Не сдерживайте себя и не фильтруйте мысли. Пусть каждая

из них превратится в жизнеспособную идею. Идею всегда можно будет отбросить, но, фильтруя мысли в голове, вы мешаете себе мечтать.

Не делайте этого. Разрешите себе побыть ребенком, фантазируйте напропалую. Будьте пожарником, принцессой или космонавтом, которым всегда хотели стать. Вот несколько вопросов, которые помогут приступить к составлению списка и четко определить личные цели в вашей личной и профессиональной жизни.

1. Чем вы всегда хотели заняться, но так и не нашли на это времени?
2. Чем вы будете очень гордиться, если получится это завершить?
3. Какие достижения успешных людей, которыми вы восхищаетесь, вам хотелось бы повторить?

**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](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**



ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

# Секретарское Дело

[WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU](http://WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU)



Подписные индексы  
по каталогу «Роспечать»:  
72034, 71851, 80933



Подписные индексы  
по каталогу  
«Почта России»:  
99723, 99591

№ 4

2016



**Дарья Горякина**



**Мария Воронова**



**Анастасия Подорожная**



**Ирина Дегтева**



**Анна Шишкина**



**Андрей Курч**

# **Успешно зарекомендовавший себя метод проведения стратегических сессий**

Успех реализации стратегии преимущественно зависит от того, насколько хорошо управленческая команда в состоянии донести свои стратегические замыслы до коллектива. Заручиться его поддержкой и активным участием на протяжении всего проекта удастся не часто, так как мотивация сотрудников при участии в подобных проектах снижется пропорционально снижению стимулирующего влияния руководителя на мотивацию и растягиванию сроков реализации поставленной задачи.

**Ольга Клепцова**

**бизнес-тренер**

Разработать хорошую стратегию — это трудоемкая задача, требующая переработки колоссального объема информации, объективного представления о процессах, протекающих в компании и за ее пределами, но еще сложнее реализовать ее на практике. Чтобы воплотить стратегию в жизнь, недостаточно просто спустить ее сверху вниз и отдать приказ на исполнение. В этом случае сопротивление персонала — индивидуальное или групповое — гарантировано. Подобные явления и характерные для них последствия можно проследить в бюрократически ориентированных системах управления компаниями, в которых уровень сопричастности сотрудников к задачам, определяемым высшим руководством, достаточно низок и вызывает внутренние противоречия и взаимное непонимание, а как следствие — формальный и негибкий подход к реализации.

Процесс реализации стратегии пройдет более гладко, если на финальном этапе формирования стратегии и разработки плана тактических действий получится привлечь к данному процессу ключевых сотрудников компании, целью которых в последующем станет возможность доступно донести значимые идеи и планы развития деятельности организации. Именно для этого, в частности, и предназначен такой формат групповой работы, как стратегическая сессия.

Стратегическая сессия — это управляемая коллективная дискуссия, посвя-

щенная ключевым вопросам развития организации. К сожалению, привычной ситуацией при проведении профессиональных дискуссий независимо от их масштаба является возникновение сложностей при осуществлении групповых коммуникаций. Участники данных мероприятий высоко подвержены риску субъективных суждений, личностно-карьерных мотивов при выражении своего профессионального мнения, искаженному представлению о предмете обсуждения по причине профессиональной деформации, что может приводить к расколу коллектива и неуправляемому конфликту. Последствия таких мероприятий, в лучшем случае, могут не позволить прийти к конструктивным решениям, а в худшем — сказаться на деятельности всей организации негативным образом. Для того чтобы подобная дискуссия была результативной, стратегической сессии обязательно необходим ведущий — фасилитатор, модератор, консультант по стратегическим сессиям. Ведущий создает атмосферу вовлеченности и открытого обмена мнениями, следит за динамикой мероприятия, регулирует и амортизирует возникающие конфликты и противоречия, преодолевает позиционное сопротивление участников, следит за соблюдением регламента и самое главное — обеспечивает то, чтобы многочасовые обсуждения пришли к конкретным содержательным итогам (плану действий, перечню инициатив, «дорожной карте» по реализации стратегии и т.д.). Поэтому работа на сессии обычно стро-

ится на базе заранее составленного, логически выверенного сценария.

В качестве примера рассмотрим кейс по проведению стратегической сессии в конкретной организации. Организация является одним из подразделений более крупной структуры, работающей в финансовой сфере. Коллектив организации насчитывает около 50 человек, большинство из которых будет присутствовать на стратегической сессии.

Необходимость в проведении сессии возникла в связи с тем, что произошли многочисленные изменения во внешней и внутренней среде организации, в частности, существенно увеличился объем обязанностей, выполняемых сотрудниками, трансформировались некоторые процессы взаимодействия организации с другими подразделениями и головной организацией. Все это потребовало пересмотреть существующий порядок работы организации и выработать новый вектор развития на следующий год.

С этой целью управленческой командой была сформирована стратегия работы в новых условиях. Далее потребовалось донести эту информацию до сотрудников и вовлечь их в процесс реализации стратегии. Идеальный конечный результат стратегической сессии, сформулированный заказчиком — руководителем организации, звучал так: «Сотрудники приняли новую стратегию, поняли, что для ее выполнения понадобится внести

изменения в свою работу, и сами предложили свои инициативы по тому, что и как нужно изменить».

Цели сессии были обозначены как:

1. Донести стратегию развития организации до ее сотрудников.
2. Показать сотрудникам, что для реализации стратегии могут потребоваться организационные изменения.
3. Включить сотрудников в активный процесс работы над реализацией стратегии.
4. Выработать перечень инициатив сотрудников по реализации стратегии.
5. Обсудить риски и барьеры в реализации стратегии, в том числе в части взаимодействия с другими подразделениями холдинга.
6. Помочь сотрудникам понять и принять стратегию развития и увидеть свою роль в ее реализации.
7. Сплотить сотрудников вокруг реализации общих целей, поднять командный дух.

Для проведения стратегической сессии заказчиком планировалось отвести всего 1 рабочий день, что явилось своеобразным вызовом в первую очередь для консультантов, проводящих сессию. Тре-

бывалось спланировать и провести мероприятие таким образом, чтобы получить максимально возможный содержательный результат в относительно небольшой (с учетом масштабности стоящих задач) промежуток времени.

## ПРОВЕДЕНИЕ СЕССИИ

### Начало сессии

В начале сессии ее участники сразу были объединены в мини-группы по 6-7 человек. Мини-группы расположились за круглыми столами, что помогло участникам организации почувствовать себя равноправными участниками дискуссии. При открытии сессии в выступлении руководителя организации были обозначены тема сессии («Стратегия развития организации на 2017 год»), цели сессии, подчеркнута важность коллективной работы над заявленной темой, озвучены ожидания руководителя от сессии, представлен ведущий — фасилитатор сессии.

Мотивирующее послание руководителя является важной частью любой стратегической сессии. Даже если по каким-либо причинам сам руководитель не принимает участие в сессии, очень важно, чтобы он нашел возможность присутствовать в самом начале, чтобы лично открыть сессию. Это необходимо для придания статуса мероприятию

и дополнительной мотивации сотрудников, участвующих в сессии, на активную работу.

После торжественного открытия сессии ключевые персоны организации кратко ознакомили всех участников с тем, какой вектор развития организации сформирован руководством на 2017 год. Несмотря на то, что эта информация уже была известна большинству участников сессии, было принято решение еще раз рассказать обо всех ключевых аспектах стратегии развития. Дальнейшая работа на сессии предполагалась над реализацией выбранного стратегического вектора, поэтому очень важно, чтобы с самого начала стратегической сессии было сформировано единое понимание того, куда движется организация.

### Введение в тему. Визуализация успеха

Для закрепления единого понимания стратегии всеми участниками сессии, а также для визуализации образа успешного будущего организации, на сессии была проведена творческая игровая активность, которая называется «Прототипирование». Из специально подобранного набора материалов и предметов, основу которого составляли детали конструктора «Лего», участники сессии строили «Образ успешного будущего организации в 2017 году» с учетом того вектора развития, который был обозначен в начале сессии. Работа велась так: сначала каж-



дый участник создавал свою постройку, затем знакомил со своим замыслом коллег по мини-группе, а на следующем шаге каждая мини-группа строила свою общую модель (прототип) успешного будущего организации. После этого мини-группы представляли свои прототипы друг другу, и завершила этот процесс небольшая коллективная дискуссия, модерлируемая ведущим.

Почему был выбран именно такой метод работы? Во-первых, в начале стратегической сессии было важно проверить понимание участниками сессии основных смыслов стратегии развития, иначе было

бы сложно двигаться дальше. Созданные мини-группами прототипы показали, что такое понимание есть. Во-вторых, творческая игровая активность в мини-группах, а затем в общей группе, всегда настраивает участников на позитивную командную работу. Работа руками с ярким наглядным материалом позволяет, с одной стороны, активизировать умственную активность участников, а с другой — сформировать положительные эмоции, связанные с достижением стратегических целей, создать легкую позитивную атмосферу на сессии. Поэтому творческая игровая активность (но с серьезным смыслом) в большинстве случаев являет-



ся идеальной формой работы на начальных этапах стратегической сессии.

При этом творческая игровая активность позволяет также настроить на конструктивный и креативный лад мышление группы, не перегружая на самом старте работы сложными вещами, которые могут привести к переутомлению и уменьшению концентрации внимания к концу сессии.

#### **Анализ темы.**

##### **Обсуждение возможных путей реализации стратегии развития**

На этапе анализа темы необходимо было получить совместное представление участников сессии о том, что важно для реализации выбранной стратегии развития, определить возможные направления для дальнейшего обсуждения, а также дать сотрудникам организации высказать свои предложения, опираясь на собственную экспертизу и опыт.

Для этого был организован сбор мнений участников сессии на модерационных картах. Основным вопросом был сформулирован так: «Какие изменения в работе нашей организации могли бы помочь успешно реализовать стратегию ее развития?» Правильная формулировка основного вопроса для сбора мнений является очень важной, от нее зависит все: как будет происходить вся дальнейшая работа на стратегической сессии,

«в какую сторону будут думать» участники. В данном случае заказчиком ставилась задача на выходе сессии получить перечень инициатив сотрудников по организационным изменениям, поэтому вопрос был о возможных изменениях. Следующий нюанс состоит в том, что от формулировки основного вопроса зависит и то, в какой степени на сессии получится создать атмосферу творчества, необходимую для нахождения интересных, качественных бизнес-решений. Любые негативные формулировки вопросов, включающие слова «должны», «обязаны», «избежать», «недостатки» и т.п., усиливают так называемый эффект рамки\эффект тревоги, который состоит в том, что мышление становится более шаблонным, снижается способность к поиску нестандартных идей, повышается приверженность изначальной позиции и ориентация на сохранение достигнутого (подтверждено научными исследованиями: Tverski, Kahneman, 1992; Friedman, Forester, 2005; Нестик, 2014). Поэтому в данном случае в формулировке основного вопроса используется фраза «могли бы помочь успешно» вместо «мы должны сделать, чтобы».

Все собранные предложения участников сессии были объединены в восемь смысловых кластеров — возможных направлений для дальнейшего обсуждения. Затем путем множественного голосования участников сессии из восьми тем были оставлены шесть. В числе этих шести актуальных тем оказались, напри-

мер, такие как: развитие персонала, «ты — мне, я тебе» (так участники сессии называли тему кросс-функционального взаимодействия), обмен опытом с другими странами, оптимизация рабочих процессов.

#### **Формулировка и обсуждение инициатив, необходимых для реализации стратегии**

Дальнейшая глубокая проработка выбранных шести тем проводилась в мини-группах с использованием формата групповой дискуссии «Мировое кафе» (world

café). Этот формат интересен в первую очередь своей динамикой, а также возможностью для каждого участника внести свой вклад в обсуждение нескольких тем, независимо от того, в какой мини-группе он оказался. За «столиками кафе» мини-группы работали по четко определенному сценарию, который включал четыре ключевых вопроса: «Что мы можем сделать в этом направлении?», «Что нам это даст?», «С чего начнем?», «Какие есть препятствия и риски?» Первый из вопросов сценария обсуждения «Что мы можем сделать в этом направлении?» сразу привел участников сессии к размышлениям над кон-



кретными инициативами, которые они могли бы предложить. Остальные вопросы сценария обсуждения, по сути, подкрепляли первый вопрос и являлись его необходимым логическим продолжением.

Итоги обсуждения каждой темы были оформлены мини-группами на специальных визуальных шаблонах (на листах бумаги большого формата) и вывешены на стены по периметру помещения, в результате чего сформировалась своеобразная «галерея инициатив» для всеобщего обозрения.

Далее представители от мини-групп провели краткие презентации для всех участников сессии, дали необходимые для понимания комментарии по предложенным инициативам.

Последующая работа на сессии могла бы вестись в направлении отбора лучших инициатив, планированию их во времени, определении необходимых ресурсов и ответственных, а также разработки компенсирующих мероприятий для выявленных рисков. Однако еще на этапе планирования сессии было определено, что на данной сессии не будет приниматься принципиальных решений о том, какие именно инициативы сотрудников будут взяты в работу. И это достаточно типичная ситуация для стратегических сессий, проводимых в таком составе. Дело в том, что далеко не всегда является целесообразным использовать коллективный подход в принятии

стратегически важных решений. В большинстве организаций важные решения принимаются достаточно ограниченным кругом ключевых персон, управленческой командой, и это вполне естественно. Поэтому если стратегическая сессия проводится в более расширенном составе участников (как это было в данном случае), то о принятии каких-либо стратегических решений речь, конечно, не идет. С другой стороны, если участники сессии не увидят, что происходит дальше с результатами их работы, то это существенно подорвет их мотивацию к каким-либо дальнейшим действиям — как на самой сессии, так и после нее. Поэтому в данном случае еще на этапе составления сценария был выбран вариант принятия решений «ограниченным кругом лиц после сессии, но с учетом мнений участников сессии». Как это выглядело на практике?

После того, как все мини-группы представили свои инициативы, каждый участник получил в свои руки определенное количество специальных стикеров двух типов. В течение 20 минут участники свободно перемещались по помещению (этот способ работы называют «броуновское движение»), подходили к вывешенным листам, еще раз читали, обсуждали друг с другом, обдумывали представленную информацию, а затем отмечали стикерами прямо на листах:

«!» — Идеи\инициативы, которые понравились («Поддерживаю!»)

«?» — Идеи\инициативы, которые вызывают сомнения («Сомневаюсь в целесообразности»)

Топ-персоны организации (руководитель и два его заместителя) так же, как и все остальные участники, свободно перемещались по помещению, изучали вместе со всеми представленную на стенах информацию, что-то обсуждали, задавали уточняющие вопросы, в общем, были вместе со своим коллективом в пространстве «броуновского движения», но не клеили стикеры.

По окончании «броуновского движения», когда участники сессии вновь заняли места за своими круглыми столами, вокруг них были наглядно представлены итоги их работы на сессии, включая общий срез мнений по поводу предложенных инициатив.

### Подведение итогов сессии

Подведение итогов сессии состояло из двух частей: заключительное слово руководителя и оценка результатов сессии самими участниками.

В своем заключительном слове руководитель сделал краткий обзор проделанной работы, поблагодарил всех участников сессии, отметил отдельные понравившиеся инициативы, а также рассказал о том, что будет происходить дальше с итогами этой работы. В частно-

сти, было сказано о том, что руководство организации будет внимательно изучать все предложенные идеи и решения, и те инициативы, которые активно поддержаны коллективом (много стикеров «!»), могут быть взяты в работу в первую очередь. Далее руководитель привел несколько возможных примеров таких инициатив, рассказал о том, какая работа уже ведется в этих направлениях (о чем сотрудники, возможно, еще не знали), ответил на вопросы.

Важным заключительным аккордом стратегической сессии является оценка сессии самими участниками. Это помогает подвести итог всей работе и поставить эмоциональную точку.

В данном случае для подведения итогов участникам было предложено оценить прошедший день по двум параметрам: «Результат сессии», «Качество совместной работы». Каждый из участников получил возможность отдать свой голос в один из четырех квадратов. После чего все желающие в формате «свободный микрофон» поделились своими впечатлениями от участия в сессии.

«Честно говоря, не думала, что игра в «Лего» выльется в такой содержательный разговор», «очень ценно, что сегодня была возможность у всех высказаться о том, что беспокоит», «оказывается, стратегическая сессия помогает не только обсудить стратегию, но и сплотиться, а мы раньше для командообразования от-





дельные мероприятия проводили... зачем?», «для нас это был первый опыт работы в таком формате, и он не просто оправдался, а превзошел все наши ожидания!» — вот некоторые из высказываний участников. Ранее в организации не проводились стратегические сессии, в которых участвовал бы весь коллектив, и мероприятие действительно явилось новым незабываемым опытом для большинства сотрудников. А для руководителей, в свою очередь, наиболее ценным

оказалось то, что на выходе сессии был получен запланированный «сухой остаток» — перечень инициатив сотрудников по организационным изменениям, а также то, что сессия продемонстрировала имеющееся взаимопонимание в коллективе — как между сотрудниками организации, так и между сотрудниками и руководством, умение работать вместе над стоящими перед организацией задачами.

**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](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**

IV Всероссийский **HR-Форум** 2017

# ТАКТИКА И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Москва, 20-21 апреля 2017

Холидей Инн Москва Сушевский

Регистрируйтесь сейчас  
и **сэкономьте 10%**  
(код скидки HR16UP)

+7 (495) 125-04-12

[www.interforums.ru/hr17](http://www.interforums.ru/hr17)

 практика | идеи | решения  
**INTERFORUM**  
[www.interforums.ru](http://www.interforums.ru)



БИЗНЕС ИДЕИ    БИЗНЕС РЕШЕНИЯ    БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ    БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ



# 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](mailto:tp@top-personal.ru)

## Ричард (Рик) Кук

**Ричард (Рик) Кук** — американский архитектор Нью-Йорка, известный по созданию и разработке первого коммерческого проекта небоскреба — Башни Банка Америки на Брайант Парк-1, занимающего площадь 200 000 м<sup>2</sup> (2 100 000 квадратных футов). Этот проект по своим критериям был лидером в области энергоэффективного и экологического дизайна, что подтверждается платиновым сертификатом leed здания (Leadership in Energy and Environmental Design).

Ричард Кук в 1992 году вместе со своими партнерами основал фирму «Ричард Кук и Партнеры». С 2003 года Кук со своим давним наставником и другом Робертом Ф. Фокс-мл. разрабатывал различные коммерческие и жилые проекты с «нулевой точки», т.е., начиная с генерального планирования. В копилку фирмы вошли такие проекты, как собственный офис фирмы — полный офисный этаж Сканска в Эмпайр-Стейт-Билдинг (это 103-этажный небоскреб, расположенный в Нью-Йорке на острове Манхэттен); Башня Банка Америки и такие крупные проекты, как новостройка Кэролайн в Нью-Йоркском районе; застройка Челси-Гранде, за которую фирма получила грамоту и премию от Конгресса как район Нового Урбанизма по своей привлекательной архитектуре и сочетанию с окружающей средой;

Мэдисон-Авеню — «лучший новый дом года» в Нью-Йорке, а также реконструкция исторического района Саут-Стрит-Сипорт, за дизайн которого получено заключение о соответствии, т.е. ЗОС-Нью-Йорк/Бостон архитектурного сообщества, а также спроектировал новый театр Генри Миллера — первый Зеленый театр на Бродвее; создан в Сиам Рип, Камбоджа центр для посетителей детской больницы «Ангкор» (Angkor Hospital) и др.

Ричард Кук родился в 1960 году в штате Массачусетс, а вырос в городе Латам, Нью-Йорк, США. В 1983 году окончил с отличием частный Сиракузский университет в городе Сиракьюс штата Нью-Йорк, получил степень бакалавра архитектуры и был номинирован на премию Нормана Дж. Wiedersom для продолжения учебы во Флоренции, Италия. В настоящее время проживает в городе Палисейдс, Нью-Йорк.

По версии американского журнала Time, Ричард Кук внесен в ежегодный список «Топ 100 самых влиятельных людей мира» в категорию «Первооткрыватели».

Модератор рубрики Абол Римма

Журнал



2016 г.