БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№ 11 (375) 2016 г.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

МАРТ

WWW.TOP-PERSONAL.ru

Подписные индексы: по каталогу "Роспечать" – 71852; 70855; 72835;

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В БИЗНЕСЕ

Технопарк «СКОЛКОВО»

Ренат Батыров

Лидер должен быть свободен от штампов и барьеров

Главная тема номера:

ПОДПИСЧИКАМ

ЭЛЕКТРОННАЯ ВЕРСИЯ ЖУРНАЛА

ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ
Коммерческие Споры
№ 1 | 2016

ЗАКАЖИТЕ БЕСПЛАТНО

ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ ЖУРНАЛА «КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ»
КАК ПОДПИСЧИК ЖУРНАЛА
«УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Просто пришлите заявку
и скан подписки на журнал

на адрес tp@top-personal.ru

Генеральный партнер

ОМК

ЕВРОСЕТЬ

Компании

Урал Пресс

Abava Net technology

SAVOY HOTEL

альпина паблишер

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

На днях экипаж большого авиалайнера, заходя на посадку в Шереметьево, увидел на взлетной полосе автомобиль... Пришлось идти на второй круг...

Что будем делать с нашим персоналом?

Есть идеи?

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Александр Гончаров

с. 5

Ренат Батыров, технопарк «Сколково»

Никто не умеет так быстро и смело принимать решения, как люди, которые сами ко всему пришли, которые не боятся ошибаться и рисковать, так как понимают, что действие — это бесценный опыт...

с. 31

Самое плохое, когда топ-менеджер приходит из другой компании и через пару недель уверенно говорит: «Я знаю, в чем причина проблем с персоналом, и я все поменяю, применив такие-то технологии»...

Александр Малафеев, компания «Срочноденьги»

с. 11

Новый процесс, метод, бизнес-модель, сотрудничество, выход на рынок или маркетинговый метод. Более того, любой аспект вашего бизнеса или жизни претендует на инновацию...

Али Алсаадани, международный эксперт в области инноваций, партнер тренинговой компании Ltc

с. 39

По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам 8-495542-16-12; 8 495 542-16-07

с. 21

Сложные характеры, психологические заболевания, сильная концентрация на себе – все это приводит к тому, что топы не могут работать в команде и помогать ей продвигаться дальше к цели...

Анастасия Ильичева, компания «Сакурами»

с. 53

Успешные топ-менеджеры негативно относятся к оценке, даже если она проводится внешними силами...

Наталья Супрунова, компания Urban Group

с. 60

Многие специалисты по управлению уже не первый год говорят о том, что для прогрессивных компаний на первый план выступает задача оценки потенциала руководящего состава. Но, в отличие от ранее установленной практики, когда в основу такой оценки закладывался целевой профиль компетенций, составленный на основе культуры и корпоративной стратегии компании, сегодня акцент сместился на оценку личностных свойств, которые позволят сотрудникам быстро приобрести или развить нужные компетенции, которые возникают в ответ на требования среды. Становится все более очевидно, что компании не могут достоверно прогнозировать, какие именно компетенции понадобятся в перспективе через 3-5 лет, поэтому, формируя команды, фокусируются на иных характеристиках...

Анастасия Хрисанфова, компания SPSR Express

По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам 8-495542-16-12; 8 495 542-16-07

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№11 (375) 2016 г.

Издается с 1996 г.

Содержание

1 Колонка редактора

5 ЛИДЕРСТВО
Заряжайте команду энергией...
Ренат Батыров, генеральный директор технопарка «Сколково»

11 ЗАРУБЕЖНЫЙ ГОСТЬ
Любой аспект вашего бизнеса может претендовать на инновациию
Али Алсаадани, международный эксперт в области инноваций, партнер тренинговой компании Ltc

15 ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В БИЗНЕСЕ
Роботы уже заменяют секретарей
Игорь Крылов, АО «Группа компаний «Медси»

21 ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА
А есть ли смысл приглашать в компанию топа без мотивации к развитию?
Анастасия Ильичева, компания «Сакурами»

27 Успех в бизнесе подобен лестнице, но каждую новую ступеньку надо ОЦЕНИВАТЬ
Елена Беляева, компания «Грундфос»

31 Ценность топа не в количестве отработанных часов, а в количестве идей, которые выходят «из-под него»
Александр Малафеев, компания «Срочноденьги»

39 БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
«Увидеть решение. Визуальные методы управления бизнесом». Дэвид Сиббет. Глава 17 (начало)

53 ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА
Успешные топменеджеры негативно относятся к оценке, даже если она проводится внешними силами
Наталья Супрунова, компания Urban Group

60 Перспективные топы — их ищут все прогрессивные компании
Анастасия Хрисанфова, компания SPSR Express

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 18.03.2016 г.
Формат 60x90 1/8.
Печать офсетная. Тираж 10 000 экз.
Печ. л. 8. Заказ № 022-16
Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета ООО «ИнПринт» в ОАО «Кострома»
156010, г. Кострома, ул. Самоковская, 10.

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 >

Объединенная редакция
ИД «Управление персоналом»

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

Главный эксперт по бизнесу
Сергей Пронин

Эксперты
Тахир Базаров, Леонид Кроль, Роман Портнов, Михаил Богданов, Владимир Фомин, Андрей Лавринович, Натэлла Кобулашвили, Евгений Грива, Сергей Мясоедов, Николай Злобин, Джон Шоул, Станислав Цирлин, Олег Жданов, Галина Голощапова, Вера Бояркова, Андрей Куликов

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

Редакторы:
Елена Монахова, Екатерина Закревская, Татьяна Ковалева

Видеожурнал
Александр Жильцов

Фото
Владимир Сумовский

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

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика
Андрей Митряков

Полиграфия
Ольга Липатова

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

Заряжайте команду энергией...

Ренат Батыров,
генеральный директор технопарка «Сколково»

Оказывается, подавляющее большинство успешных бизнесменов — самоучки. Обращали ли вы на это внимание ранее, и какие мысли приходили вам в голову в связи с этим?

— Да, конечно, обращал, ведь я тоже многому научился сам. Сколько бы у меня ни было за плечами успешных проектов, я никогда не переставал учиться. Опыт успешных и более талантливых людей, хорошие книги — именно это составляет нашу «образовательную программу» в течение жизни. Мне нравится одно выражение: «Если ты в этой комнате самый умный, то ты сидишь не в той комнате». Главный стимул — постоянная прокачка новых навыков и знаний, желание попробовать свои силы в чем-то новом и гораздо более масштабном.

Лидерами рождаются или становятся?

— Лидером можно стать. Ведь это постоянная работа над собой, преодоление барьеров. Это осознанный шаг — развиваться, обучаться, ставить перед собой и решать новые задачи. Можно поддаться барьерам, и тогда они будут ограничивать тебя, как клетка в зоопарке. Если тебе комфортно в зоопарке в четырех стенах, тебя кормят, то, пожалуйста, — живи. Есть те, кому комфортно (лемуры-ленивцы), а если ты нормальный тигр и тебе не комфортно — тогда надо расширять границы.

Лидерские качества могут сильно отличаться и иметь острые края, например, жесткий Джек Уэлч и мягкий ресторатор Новиков, но что делает их лидерами?

— Сила любого лидера в умении предвидеть. В умении заряжать, вдохновлять, вести за собой экипаж. Вы же понимаете, что могут быть самые гениальные идеи, но они не стоят и гроша, если этой идеей не заразить свою команду, своих людей. А это уже целое искусство и простор для развития каждого лидера. Умение делегировать и доверять своей команде очень ценно и важно. Еще лидер должен быть свободен от штампов и барьеров, тогда воображение вырвется на новые просторы.

Итак, почему «знайки», окончившие с успехом вузы и особенно школы бизнеса, не превращаются в «сказочных героев», а растворяются где-то на просторах бизнеса?

— Можно, конечно, отметить тенденцию, что в итоге отличники работают на троечников. Но в моем случае будет исключение — я учился всегда хорошо, и желание преодолевать барьеры победило страх ошибки. Я про синдром отличника. Нет ничего энергозатратнее, чем сомнения, рожденные внутренним страхом сделать что-то не так. Совершение ошибок — это неизбежная часть жизни любого предпринимателя. И если ты не умеешь принять удар и идти дальше, то не сможешь вести команду за собой. Тут главное, чтобы количество ваших подъемов было на один больше, чем количество ваших падений и количество ошибок, которые вы совершите. Неважно, сколько раз вы упали. Важно — сколько раз вы поднялись.

НИКТО НЕ УМЕЕТ ТАК БЫСТРО И СМЕЛО ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ, КАК ЛЮДИ, КОТОРЫЕ САМИ КО ВСЕМУ ПРИШЛИ, КОТОРЫЕ НЕ БОЯТСЯ ОШИБАТЬСЯ И РИСКОВАТЬ, ТАК КАК ПОНИМАЮТ, ЧТО ДЕЙСТВИЕ — ЭТО БЕСЦЕННЫЙ ОПЫТ

Какими навыками, характером, наклонностями и компетенциями, приводящими их к успеху, изначально обладают самоучки?

— Самоучек отличает умение и желание лучше всех делать то, что они любят. Они чаще всего

превращают свое хобби в работу и работу в хобби. Самоучки никогда не останавливаются на достигнутом, тем самым развиваясь сами, развивают свое дело. А еще их отличает умение держать удар и делать то, на что другие люди в кризисной ситуации не способны.

В самоучках в высшей степени воплощаются такие черты, как страсть, любопытство, амбиции. Желание покорить новую вершину. Это же вызов! А значит, нужно идти во что бы то ни стало. И так всю жизнь. Это может давать энергию даже самым бесперспективным на взгляд сторонних экспертов проектам. Так было с решением развивать технопарк в Астрахани. Все было против того, чтобы вкладывать в это деньги и силы. И между тем уже через два года мы вышли на операционную рентабельность.

Перфекционизм — отличная вещь (например, в Стиве Джобсе, когда он добивался качества айфона), но, говорят, что самоучки как раз идут к цели, пренебрегая качеством сторонних вещей. Так ли это?

— Я бы сказал, что для достижения цели важно не сбавлять темпа, не боятся быстро принимать решения. •••

СПРАВКА О КОМПАНИИ

ООО «Технопарк «Сколково» является дочерней организацией фонда. Фонд «Сколково» — некоммерческая организация, созданная по инициативе Президента РФ в сентябре 2010 года. Цель фонда — мобилизация ресурсов России в области современных прикладных исследований через создание благоприятной среды для осуществления НИОКР по пяти приоритетным направлениям технологического развития: энергоэффективность, космос, биомедицина, ядерные и компьютерные технологии. Важной частью экосистемы Сколково является исследовательский университет — Сколковский институт науки и технологий (Сколтех), созданный и функционирующий при поддержке Массачусетского технологического института. Сайт: www.sk.ru

* **Ренат Батыров,**
генеральный директор технопарка **«Сколково».**

Беседовала
Оксана Паничкина

Журнал Управление персоналом,
март 2016 г.

©

ПРАВООБЛАДАТЕЛЬ ДАННОГО МАТЕРИАЛА ЖУРНАЛ Управление персоналом

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА
ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА
ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ
В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Любой аспект вашего бизнеса может претендовать на инновациию

Компании не понимают основ управления инновациями и не предоставляют необходимого тренинга для своих работников для генерации ярких идей, не воспитывают профессиональные и специализированные команды для управления и внедрения инноваций. Список ошибок может занять всю статью.

Али Алсаадани,
международный эксперт в области инноваций, партнер тренинговой компании Ltc

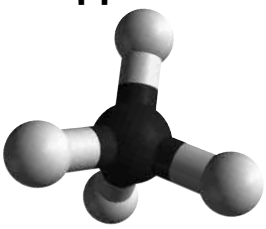
Что такого планирует рассказать Али участникам мастер-класса, чего они не знают?

— Наша цель — помочь работникам и компаниям открыть мир инноваций. Это то, что мы называем новым жизненным опытом. Большинство людей понимают инновацию как новые идеи или новый путь развития. Но суть в том, что это лишь один элемент цикла инновации. Мы хотим подчеркнуть, что здесь нужна система, целостная система для реализации. В этом мастер-классе мы попробуем дать основную информацию об этой системе и о том, как она работает.

Сейчас много говорят об инновациях, но в чем соль? Если обойтись без высоких слов, то кому они необходимы?

— Мы склонны думать об инновации как о новом продукте или новой технике, но она может иметь более широкие понятия, такие как новый процесс, метод, бизнес-модель, сотрудничество, выход на рынок или маркетинговый метод. Более того, любой аспект вашего бизнеса или жизни претендует на инновацию.

НОВЫЙ ПРОЦЕСС, МЕТОД, БИЗНЕС-МОДЕЛЬ, СОТРУДНИЧЕСТВО, ВЫХОД НА РЫНОК ИЛИ МАРКЕТИНГОВЫЙ МЕТОД. БОЛЕЕ ТОГО, ЛЮБОЙ АСПЕКТ ВАШЕГО БИЗНЕСА ИЛИ ЖИЗНИ ПРЕТЕНДУЕТ НА ИННОВАЦИЮ



С чего стоит начинать путь к инновациям в компании?

— Первый шаг — оценка климата инновации в вашей организации. Отсюда вы можете выстроить свои планы для внедрения системы инновации в вашу организацию.

Команда «морские котики» спецназа подойдут?

— Как я сказал ранее, нам всем нужны инновации во всех аспектах бизнеса и жизни. Как вы думаете, спецназ работает сегодня по тем же технологиям и с тем же оборудованием, что и 20 лет назад? Конечно же, нет. Это говорит о том, что они используют инновации для разработки и улучшения методов работы и оборудования.

Финансы и бизнес-план — мало кто правильно решает эту задачу. Какие советы вы можете дать по этому поводу?

— Образное мышление, проектировочное мышление и поколения бизнес-идей являются потрясающими инструментами для достижения конкурентоспособности и инновационных бизнес- и финансового планов. Стандартные методы в бизнесе сейчас не работают.

Российский инвестор Рябенький считает, что идеи ничего не стоят — их слишком много. Ваше мнение и советы?

— Дело не в том, много их или нет, а в том, что

система создания инноваций существует не столько для генерирования идей, сколько для генерирования качественных идей и оценки таких идей от сотрудников. Большое количество идей может быть вообще не полезно и не иметь никакого значения. Например: идеи могут совсем не подходить к стратегии компании или возникать в неподходящее время (вполне возможно, они могут быть осуществлены позднее, но сейчас это невозможно). Система управления инновациями дает гарантию генерирования идей, которые подходят под нужды компании, имеют подходящий формат и создаются в нужный момент.

Креативность — о чем вы расскажете на мастер-классе?

— Мы рассмотрим актуальные методы дизайн-мышления и то, как эти подходы могут помочь в развитии потенциала мышления.

Какие типичные ошибки совершают компании на пути внедрения инноваций?

— Хороший и даже полезный вопрос. Большинство топ-менеджеров считают инновацию новой идеей, как я говорил ранее, но это не так. Инновация — это система из 5 элементов, которые вам необходимо применить, чтобы достигнуть ощутимых результатов. Компании не понимают основ управления инновациями и не предоставляют необходимого тренинга для своих работников для генерации ярких идей, не воспитывают профессиональные и специализированные команды для управления и внедрения инноваций. •••

* **Али Алсаадани**, международный эксперт в области инноваций, партнер тренинговой компании **Ltc.**

Беседовала
Мария Быкова

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, март 2016 г

©

ПРАВООБЛАДАТЕЛЬ ДАННОГО МАТЕРИАЛА ЖУРНАЛ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА
ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА
ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ
В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Роботы уже заменяют секретарей

Игорь Крылов,
АО «Группа компаний «Медси»

Все компании старательно просеивают кандидатов, учат, наблюдают, контролируют. Но все же первое, что приходит на ум в связи с темой человеческого фактора (ЧФ), это проблема недостаточного профессионализма кандидатов. Как привлекать в компанию и удерживать в ней настоящих профессионалов?

— Ошибка, особенно в нашей сфере деятельности, может привести к серьезным последствиям, поэтому нужно прикладывать усилия, чтобы минимизировать этот риск. Система обеспечения качества должна работать уже с момента поиска в сообществе компетентных людей для приглашения в компанию. Это первый этап. Нужно обращать внимание на соответствие ценностей кандидатов ценностям компании, проводить с сотрудниками работу по развитию. Есть определенные методы диагностики, к примеру, мне нравится метод самооценки — у нас он внедрен. Все сотрудники проводят собственную оценку, плюс каждого из них оценивают подчиненные, коллеги и начальство. Таким образом, человек получает мнение со всех сторон: 360 градусов. Внешние оценки он сравнивает с самооценкой. HR-отдел и линейный менеджмент помогают ему

скорректировать и сформировать путь дальнейшего развития, самосовершенствования. Сотрудник видит, что он переоценил или недооценил себя, как его представляют подопечные, коллеги, начальство. Это помогает стать частью саморазвивающейся организации. Это что касается soft skills.

А есть методы, которые априори продиктованы законом, к примеру, сертификации врача. Должны быть постоянное обучение, профессиональное развитие. И, разумеется, службы контроля качества: заполнена ли карта, соблюдаются ли пути ведения больного, ведется ли история болезни. Есть ОКК (контроля) и ООК (обеспечения). Последнее направлено на обеспечение GCP — good clinical practice — мировой стандарт. Все это, разумеется, касается не только медицинского бизнеса. Везде основа системы обеспечения качества услуг — это работа с персоналом. Так можно минимизировать риски человеческого фактора.

Что более всего ценят профессионалы в плане мотивации? Какие стимулы, преференции, условия и их комбинации?

Во-первых, что такое профессионал? Важны образование, сертификация, лицензирование плюс соответствие софт-ценностям компании. Для медицины это непросто еще и в том смысле, что нужны особенные люди — хорошие организаторы и хорошие врачи. Два в одном. А самих профессионалов в компании всегда удерживает широта задач, предоставление возможностей по их реализации, удовлетворение амбиций. Без этого ни монетарными условиями, ни чем-то еще их не удержать. Им должно быть интересно.

Некоторые компании прекращают существование с уходом профессионалов. Как можно снизить этот риск?

— Любопытно, что, когда человек уходит со своими идеями и реализует их где-то в другом месте, компания этого часто даже не замечает. А бизнес будет разрушен именно тем, что могло быть сделано в нем, но сделано в другом месте.

Поэтому, чтобы снизить риски, нужно обращать внимание на потребность менеджера в реализации собственных бизнес-идей. Иначе управленец выгорит. Ему станет скучно, и он будет искать новые возможности.

А если ситуация еще проще: продажники уходят и забирают клиентов?

— Знаете, в западной практике это чревато судом. Существует ведь этика бизнеса. Тем более что у менеджера есть репутация, которой ему нужно дорожить. Но уже сам риск ухода из компании клиентов вслед за каким-то одним продавцом подразумевает, что компания не обладает оригинальным торговым предложением.

Если инвестор рачительно вкладывал деньги в свой бизнес, если внедрена CRM-система и есть данные всех клиентов, внятная коммерческая политика, маркетинговая политика и так далее, тогда уход менеджера не нанесет столь драматического ущерба.

Надо изначально строить прозрачные бизнес-процессы. Не экономить на этом. Тогда не будет зависимости от непорядочности менеджеров. Это схема «человек-машина». Система собирает информацию. Но решение принимает человек. Не инвестируя в машины, акционер делает себя слишком зависимым от людей. Если менеджер хорош, он сам подскажет акционеру о необходимости такого инвестирования.

ВЕЗДЕ ОСНОВА СИСТЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА УСЛУГ — ЭТО РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ

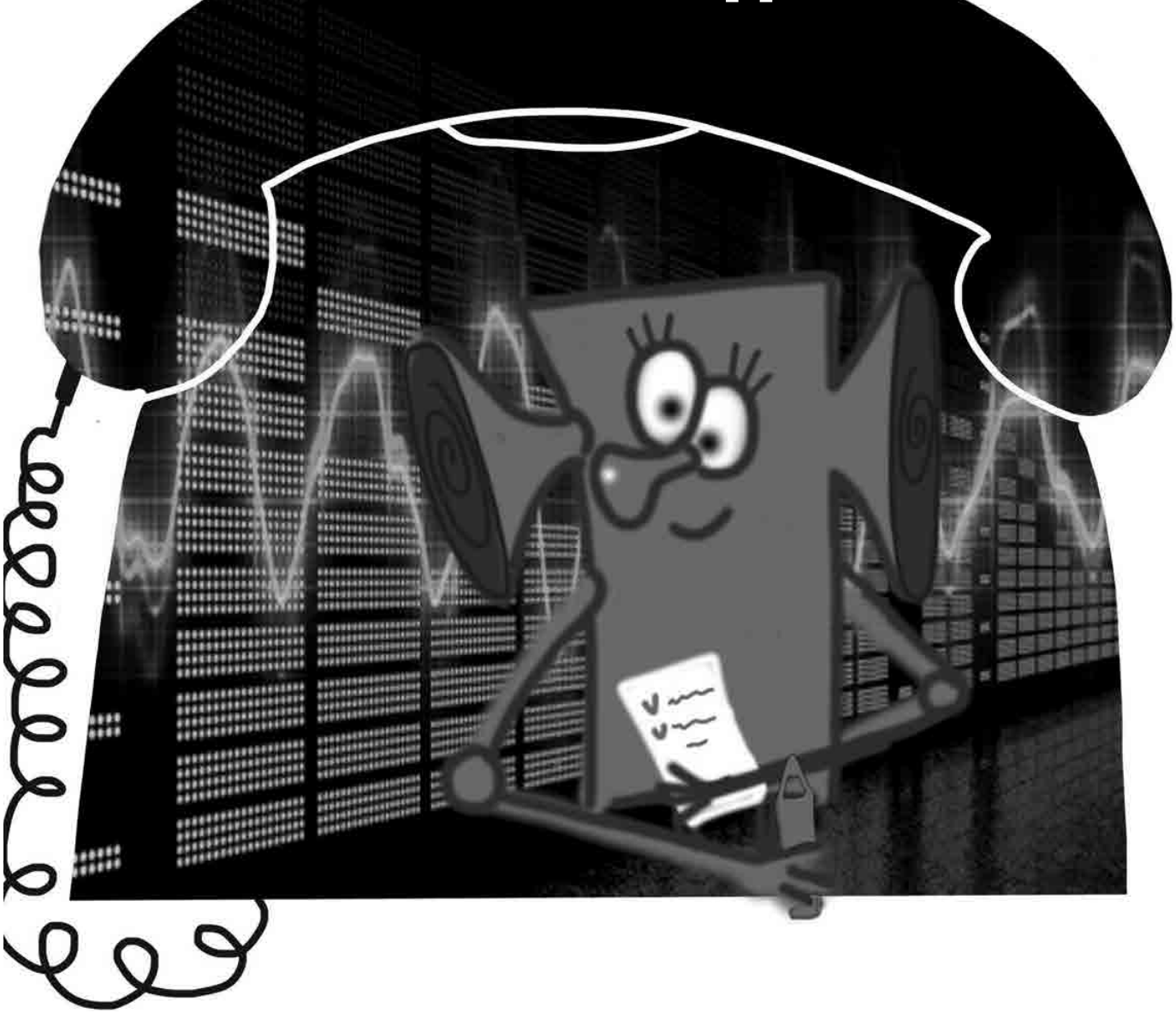
УП СЕО крупной компании — это тоже риск в плане ЧФ? Что делать, чтобы он не был дамокловым мечом акционеров?

— По-хорошему, отношение акционера и СЕО должны быть отражены в контракте. Часто акционеры предпочитают игру без якорей: карать и миловать по своему усмотрению. Для топ-менеджеров зачастую нет четко прописанной схемы мотивации, хотя эти схемы есть для низших уровней. В таком случае у акционера возникает неверное ощущение, что он центр всего. Мотивационная схема же позволяет в отсутствие вашего харизматического влияния развиваться компании по нужному сценарию. Если мотивационная схема есть, все будет делаться без вашего кнута и пряника. Если ребенку вы пообещали велосипед за математику, вы уедете в командировку и сможете надеяться, что он займется математикой. Так и в бизнесе. Ценностные категории, цели, мотивация должны быть прописаны в контракте. Нужны четкие правила игры. Акционер должен быть акционером. Топ-менеджер должен быть топ-менеджером. Беда, если роли перекрещиваются.

УП Как современные технические средства и софт помогают руководителю снижать риск ЧФ?

— К примеру, наличие системы, позволяющей зафиксировать и своевременно получать данные о клиентах и внешнем рын-

У НАС ОБРАЩЕНИЕ К КЛИЕНТАМ, НАПОМИНАНИЕ О ПРИЕМЕ ДЕЛАЕТ СИНТЕЗАТОР ГОЛОСА. РАСПОЗНАЕТ ОТВЕТЫ И ФИКСИРУЕТ В СИСТЕМЕ, ПРИДЕТЕ ВЫ НА ПРИЕМ ИЛИ НЕТ. ДАЖЕ РЕШЕНИЕ ПРИНИМАЕТ: СНИМАЕТ ВАС С РАСПИСАНИЯ В СЛУЧАЕ НЕОБХОДИМОСТИ



Если инвестор рачительно вкладывал деньги в свой бизнес, если внедрена CRM-система и есть данные всех клиентов, внятная коммерческая политика, маркетинговая политика и так далее, тогда уход менеджера не нанесет столь драматического ущерба.

Надо изначально строить прозрачные бизнес-процессы. Не экономить на этом. Тогда не будет зависимости от непорядочности менеджеров. Это схема «человек-машина». Система собирает информацию. Но решение принимает человек. Не инвестируя в машины, акционер делает себя слишком зависимым от людей. Если менеджер хорош, он сам подскажет акционеру о необходимости такого инвестирования.

УП CEO крупной компании — это тоже риск в плане ЧФ? Что делать, чтобы он не был дамокловым мечом акционеров?

— По-хорошему, отношение акционера и CEO должны быть отражены в контракте. Часто акционеры предпочитают игру без якорей: карать и миловать по своему усмотрению. Для топ-менеджеров зачастую нет четко прописанной схемы мотивации, хотя эти схемы есть для низших уровней. В таком случае у акционера возникает неверное ощущение, что он центр всего. Мотивационная схема же позволяет в отсутствие вашего харизматического влияния развиваться компании по нужному сценарию. •••

* **Игорь Крылов,**
первый вице-президент,
операционный директор
АО «Группа компаний «Медси».

Беседовала
Арина Буковская

Журнал УП РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ,
март 2016 г.

СПРАВКА О КОМПАНИИ

АО «Группа компаний «Медси» — федеральная сеть лечебно-профилактических учреждений, объединяющая 13 клиник в Москве и области, 3 клинико-диагностических центра, 2 клинические больницы, Департамент семейной медицины, 7 клиник в регионах России, 55 медпунктов по всей стране, службу скорой медицинской помощи, 3 велнес-центра и 3 санатория. Общая численность персонала на данный момент 5361 чел.
Сайт: www.medsi.ru

© ПРАВООБЛАДАТЕЛЬ ДАННОГО МАТЕРИАЛА ЖУРНАЛ УП РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА
ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА
ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ
В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

А есть ли смысл приглашать в компанию топа без мотивации к развитию?

Новость от ИД «Коммерсантъ»: Сергей Горьков, новый глава ВЭБа, начал проект по оценке 400 топ-менеджеров банка с целью выделить из них 50. Они станут основой компании для развития. Оценка проводится не по компетенциям, а по готовности топов к изменениям и преодолению препятствий.

Анастасия Ильичева,
компания «Сакурами»

Чем отличается оценка по компетенциям от оценки, проводимой ВЭБом?

— Подобный подход Сергея Горькова к оценке топов, несомненно, актуален — он продиктован экономической ситуацией, потому что сейчас важно принимать быстрые, оперативные решения, так как динамично меняется ситуация на рынке, появляются новые сильные конкуренты, что продиктовано финансовыми условиями, изменениями курса валют, все ищут новых поставщиков из-за санкций. Также наши поставщики, с которыми мы работали долгое время, изменяют условия и повышают цены. Поэтому очень важно уметь оперативно и быстро меняться.

Оценка по компетенциям — это более фундаментальный и устаревший инструмент. Плюс ее в том, что

она составляется индивидуально, подходит конкретно вашей компании, вашим сотрудникам, но на нее нужно потратить много времени и при этом руководить большим количеством персонала. Оценка по гибкости к изменениям более современная, и ее можно быстрее провести.

Как вы понимаете и оцениваете в вашей практической работе такие критерии или качества топов, как:
а — скорость реагирования;
б — критичность;
в — мотивация к развитию;
г — мотивация к лидерству;
д — открытость мышления;
ж — устойчивость к дополнительным нагрузкам;
з — готовность к сложным задачам?

— Скорость реагирования оценивается непосредственно в работе, не на собеседовании. Это базовое, основополагающее качество, которое должно быть хорошо развито у топа. Оценивать данное качество мне не приходилось. Считаю, что о его наличии говорят результаты работы. Это отношения с коллективом, с партнерами — по этим моментам можно понять, насколько оперативно и быстро реагирует топ на ситуацию.

ЭТО ТЕ КАЧЕСТВА, БЕЗ КОТОРЫХ Я НЕ ВИЖУ СМЫСЛА ВЫБИРАТЬ ЭТОГО ТОПА

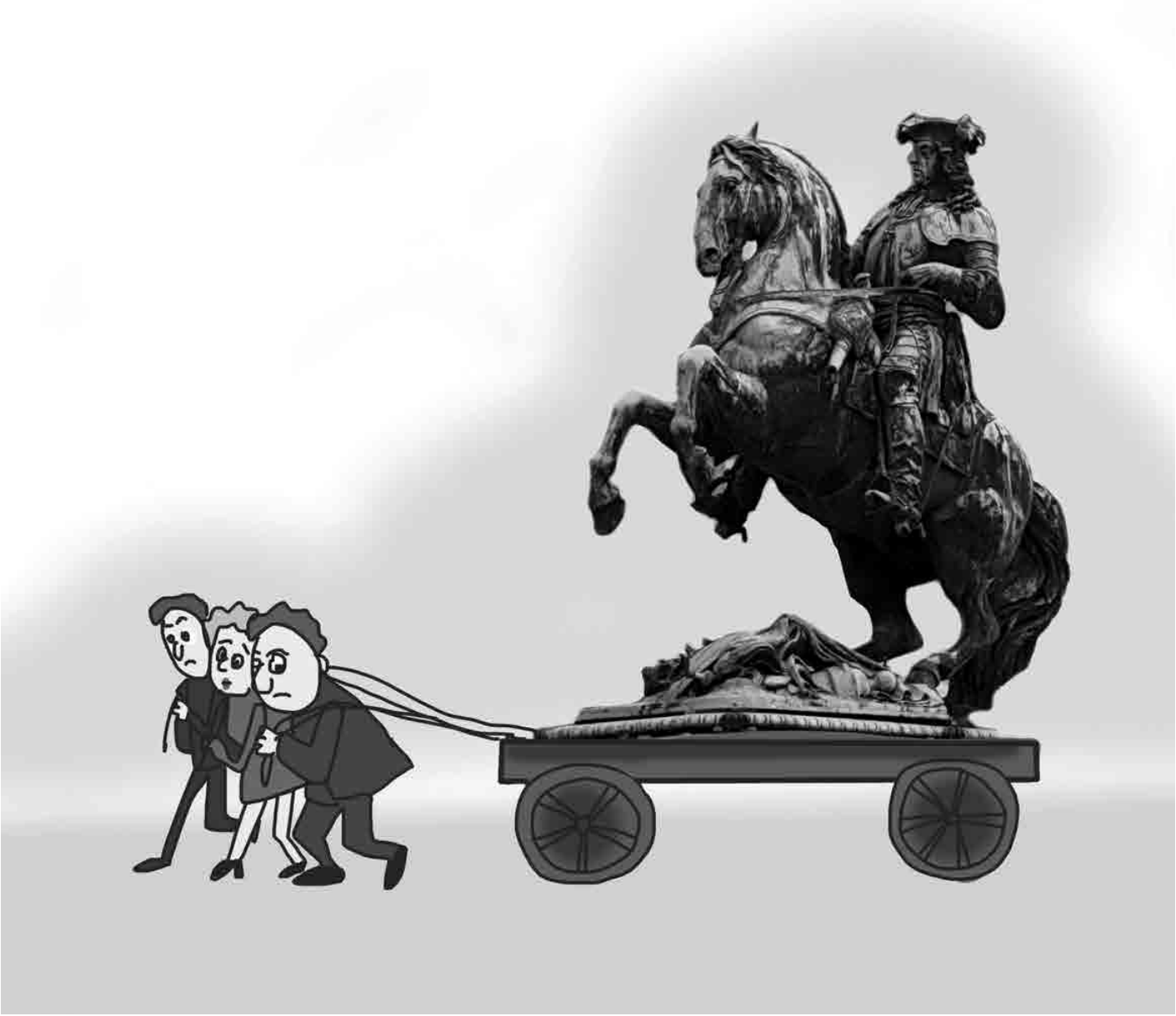
Критичность — это важно. Это умение объективно и профессионально оценить все принятые решения, стратегии и последствия этих решений. Это значит всегда объективно смотреть в будущее. Оценить это можно посредством наблюдения.

Мотивацию к развитию и лидерству нужно оценивать на собеседовании. Потому что это те качества, без которых я не вижу смысла выбирать этого топа. В первую очередь это должно быть личное лидерство и потом развитие команды. Если есть здоровые амбиции, то впоследствии он сможет потянуть команду.

Если речь идет о каких-то новых идеях, новых методах в управлении, то открытость мышления — это важно, особенно в последнее время. Если это открытость к брейн штурмам с сотрудниками, умение делиться идеями — это тоже хорошо. Но на первое место я бы это качество не поставила. Это здорово в определенных сферах, но не везде.

Устойчивость к нагрузкам — это базовая компетенция топа. Человек должен быть готов перерабатывать, к решению дополнительных проблем. Это качество оценивается на собеседовании. Готов-

СЛОЖНЫЕ ХАРАКТЕРЫ, ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ЗАБОЛЕВАНИЯ, СИЛЬНАЯ КОНЦЕНТРАЦИЯ НА СЕБЕ – ВСЕ ЭТО ПРИВОДИТ К ТОМУ, ЧТО ТОПЫ НЕ МОГУТ РАБОТАТЬ В КОМАНДЕ И ПОМОГАТЬ ЕЙ ПРОДВИГАТЬСЯ ДАЛЬШЕ К ЦЕЛИ



ность к сложным задачам я отнесла бы сюда же. Заранее это оценить нельзя, но по кейсовым методам можно уточнить этот момент.

Сергей Горьков делал эту работу в Сбербанке, но это иной банк и иные масштабы, сможет ли этот метод помочь «войти в иную реку» дважды?

— Конечно, это его плюс, что он эти качества уже проверял в другой компании. Я бы промаркировала, чего он добился в Сбере благодаря этим компетенциям, но мне нужно понимание финансового результата: сэкономили ли они средства, уволил ли он неэффективных топов — то есть нужно оценить реальные критерии. Но в любом случае такой опыт — это плюс.

Устойчивость к нагрузкам может быть низкой, но гениальность топа при этом будет потеряна (если гений слаб здоровьем).

— Скорее, соглашусь с тем, что при высокой нагрузке может быть потеряна гениальность топа. Особенно если это касается его моральной устойчивости. Если моральная устойчивость низка, то топ теряет свою итоговую актуальность и результат. В моей сфере мы с такими ситуациями сталкиваемся часто — сложные характеры, психологические заболевания, сильная концентрация на себе — все это приводит к тому, что топы не могут работать в команде и помогать ей продвигаться дальше к цели. •••

* **Анастасия Ильичева,** директор по персоналу компании **«Сакурами».**

Беседовала Светлана Федюкова

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, март 2016 г.

СПРАВКА О КОМПАНИИ

«Сакурами» — это мировой бренд сети салонов красоты, представленных в Москве, Лондоне, Токио и в других крупных мегаполисах. Сайт компании http://www.sakurami.ru/

© ПРАВООБЛАДАТЕЛЬ ДАННОГО МАТЕРИАЛА ЖУРНАЛ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА
ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА
ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ
В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Успех в бизнесе подобен лестнице, но каждую новую ступеньку надо ОЦЕНИВАТЬ

Новость от ИД «Коммерсантъ»: Сергей Горьков, новый глава ВЭБа, начал проект по оценке 400 топ-менеджеров банка с целью выделить из них 50. Они станут основой компании для развития. Оценка проводится не по компетенциям, а по готовности топов к изменениям и преодолению препятствий.

Елена Беляева,
компания «Грундфос»

Чем отличается оценка по компетенциям от оценки, проводимой ВЭБом?

— На мой взгляд, не нужно проводить границу между оценкой по компетенциям и оценкой ВЭБа. По сути, «готовность к изменениям и преодолению препятствий» — это тоже компетенция. Именно она, вероятно, сейчас является для ВЭБа стратегически важной, поэтому фокус сделан именно на нее.

Как вы понимаете и оцениваете в вашей практической работе такие критерии или качества топов, как:
а — скорость реагирования;
б — критичность;
в — мотивация к развитию;
г — мотивация к лидерству;
д — открытость мышления;
ж — устойчивость к дополнительным нагрузкам;
з — готовность к сложным задачам?

— Конкретно в нашей компании такие компетенции не используются, поэтому специально мы их не оцениваем. Но это не значит, что не проводится неформальная оценка, когда компания видит, как себя проявляет топ-менеджер в той или иной ситуации. Например, способен ли менеджер справиться со стрессовыми ситуациями многозадачности или «горит ли у него глаз» на новые задачи. Сформулировать ВСЕ ожидания от топ-менеджера в виде компетенций очень сложно и нерационально — в результате мы получим трехтомник (мы же все хотим, чтобы топ был идеален во всех отношениях), который никто не будет читать и уж точно все это оценивать. Поэтому компании и выделяют ключевые компетенции, с которыми работают более глубоко.

А вот что подразумевается под каждой компетенцией, это должна сформулировать каждая компания именно для себя. •••

* **Елена Беляева,**
директор по персоналу компании **«Грундфос».**

Беседовала
Светлана Федюкова

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ,
март 2016 г.

СПРАВКА О КОМПАНИИ

Представительство концерна в Москве открылось в 1992 году.
В 1998 году основана дочерняя компания ООО «Грундфос». У компании действует развитая сеть филиалов и сервисных центров в регионах России.
На заводе собирают несколько типов оборудования: вертикальные, центробежные, консольно-моноблочные насосы с частотно-регулируемыми двигателями; установки повышения давления и пожаротушения; шкафы управления.
Сайт компании https://ru.grundfos.com

© ПРАВООБЛАДАТЕЛЬ ДАННОГО МАТЕРИАЛА ЖУРНАЛ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА
ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА
ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ
В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Ценность топа не в количестве отработанных часов, а в количестве идей, которые выходят «из-под него»

Новость от ИД «Коммерсантъ»: Сергей Горьков, новый глава ВЭБа, начал проект по оценке 400 топ-менеджеров банка с целью выделить из них 50. Они станут основой компании для развития. Оценка проводится не по компетенциям, а по готовности топов к изменениям и преодолению препятствий.

Александр Малафеев,
компания «Срочноденьги»

Чем отличается оценка по компетенциям от оценки, проводимой ВЭБом?

—Оценка компетенций мне знакома, давно по ней работаю в тех компаниях, где мне довелось быть руководителем службы персонала. Про новую оценку, которую внедряет Сергей Горьков, сложно говорить, потому что мы не видим ни самой системы, ни ее регламента, ни критериев оценки. В последнее время стало модным отказываться от проверенной модели компетенций не только в банковской сфере, но и в производственной. Недавно мне попалось заявление HR-службы достаточно крупного международного производственного холдинга о том, что они перешли от системы KPI к похожей оценке эффективности по готовности к изменениям и готов-

ности что-то предпринимать в своей работе. Это становится трендом повсеместно. И для меня это удивительно, потому что я в первую очередь хочу заглянуть вглубь — а что же это такое?

Готовность к изменениям и преодолениям препятствий — это некая подмена привычных понятий. Поворот от компетенций к компетентности. В любом словаре можно прочитать, что компетентность — это наличие знаний и опыта для эффективной деятельности специалиста, профессионала, менеджера и так далее. То есть это готовность, потенциал. Но не все раскрывают этот потенциал. А вот компетенция — это уже личная способность специалиста решать профессиональные задачи. В этом огромная разница — потенциал и способность. Наличие знаний у топа еще не означает, что он может и будет их проявлять. Сразу возникает вопрос — а что мы оцениваем? Потенциал? Готовность? Или способность?

УП Как вы понимаете и оцениваете в вашей практической работе такие критерии или качества топов, как:
а — скорость реагирования;
б — критичность;
в — мотивация к развитию;
г — мотивация к лидерству;
д — открытость мышления;
ж — устойчивость к дополнительным нагрузкам;
з — готовность к сложным задачам?

— На мой взгляд, эти критерии и являются теми самыми компетенциями, то есть способностями. Ни о какой готовности здесь речи не идет. Это как легкоатлет на беговой дорожке. Готов пробежать? Да, говорит он, готов! Дальше доктор осматривает его функциональное состояние и подтверждает: готов! А к финишу спортсмен приходит последним. Почему? А как в анекдоте про старую беззубую беговую лошадь: «Ну не шмогла я...»

Так что снова возвращаемся к способности, к компетенциям и индикаторам их проявления. Как правило, их принято условно делить на три группы: профессиональные, управленческие и личностные (корпоративные). Так они записываются вместе с оценочными индикаторами в корпоративной модели компетенций.

Способность сотрудника к профессиональному выполнению своих обязанностей, к эффективной работе проверить можно. Для этого разработано очень много методов оценки. Я лично знаю более двадцати, среди которых кейсы, ассессмент, 360 градусов, всевозможные тесты и т. д. Под это нетрудно подвести оценочные баллы, разработать систему индикаторов. А как проверить готовность? Ведь это — сиюминутное состояние. Сегодня готов — завтра нет. Компания не имеет права нести такие риски.

Возникает вопрос: а зачем изобретать велосипед? Что плохого в ис-

«НУ НЕ ШМОГЛА Я…»

пытанных инструментах, тем более что можно их совершенствовать. Мне кажется, что здесь мы видим мнимое проявление оригинальности, попытку доказать важную роль HR-службы в бизнес-процессах компании. Вернусь к примеру спорта. Можно оттачивать свое мастерство в выбранном виде, но можно изобрести и новый вид спорта: какое-то время получится быть там лидером. Конечно, от службы персонала всегда ждут инноваций, прорыва, эффективности. И тогда начинается: «А давайте назовем это так и попробуем это вот так...» Главное — не забыть при этом об объекте управления, о людях.

В системе, которую хочет внедрить Сергей Горьков, много неясного, и она не раскрывается. В банковской сфере, как в некоторых других, технологии в области HR недоступны для ознакомления. Я достаточно много общаюсь с крупными структурами и знаю, что там HR-специалисты довольно закрыты. Если это прорыв, то покажите, ребята, насколько это эффективно, насколько это серьезная инновация. А то получается, что мы обсуждаем мнение неких людей, обладателей сакральных знаний.

•••

*** Александр Малафеев,**
HR-директор компании
«Срочноденьги»

Беседовала
Оксана Паничкина

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ,
март 2016 г.

СПРАВКА О КОМПАНИИ

https://srochnodengi.ru/
Компания «Срочноденьги» — финансовая организация, основной специализацией которой является предоставление краткосрочных займов физическим лицам. Компания активно развивается с 2010 года. Офисы финансового обслуживания ООО МФО «Срочноденьги» открыты во многих регионах России — в Вологодской, Костромской, Владимирской, Кировской, Пензенской и других областях.

© ПРАВООБЛАДАТЕЛЬ ДАННОГО МАТЕРИАЛА ЖУРНАЛ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА
ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА
ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ
В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

альпина
ПАБЛИШЕР

БЛАГОДАРИМ

Издательство «Альпина паблишер»

за право публикации части книги в журнале

ИДЕИ РЕШЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

ЧАСТЬ ПЯТАЯ
УПРАВЛЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЕМ

Глава 16. **Как составить план изменения? Изменение и трансформация, по определению, выводят на территорию, где у вашей организации возникнут новые приоритеты, где потребуются новые модели поведения и внедрение новых процессов. Вы как лидер должны иметь четкое представление о том, как будет происходить изменение. В главе описывается модель, позволяющая заранее спланировать этапы изменения при помощи составления графических карт историй.**

Глава 17. Эффект куколки. Поскольку организации состоят из людей, имеющих свои мысли, чувства, навыки, а также ограничения в отношении того, с каким объемом изменений они могут справиться и как быстро. А в конце этой книги мы поговорим о том, как создать атмосферу доверия, необходимую для любой глубокой трансформации. Опираясь на аналогию с гусеницей, которая становится бабочкой, покажем, как руководство с использованием визуализации поможет справиться с этой задачей. Мы также рассмотрим, как вы можете помочь людям развить визуальный интеллект и навыки работы с инструментами визуализации.

16. КАК СОСТАВИТЬ ПЛАН ИЗМЕНЕНИЯ?

Применяем инструменты визуализации на практике

До сих пор мы рассматривали инструменты и методы визуализации с точки зрения развития визуальной компетенции. Но инструменты становятся по-настоящему полезными, когда применяются для реальной работы — в нашем случае интегрируются в процессы планирования и решения проблем.

Особенно важны эти инструменты, когда ваша организация нуждается в изменении. В главе вы увидите, как рассмотренные ранее инструменты могут быть использованы в реальной ситуации, если вы стоите на пороге крупномасштабного организационного изменения.

Ниже представлена графическая модель, включающая все этапы, через которые проходит процесс изменений, а также основные виды деятельности, которые сопутствуют изменениям. Это концептуальная карта, оформленная в стиле графической карты историй с разъяснениями. Территорией в данном случае является сама ваша организация. Чтобы оживить представленные идеи, вы должны с помощью описанных в книге инструментов создать собственную карту, используя эту модель в качестве отправной точки. Сделать это просто — возьмите несколько листов бумаги и нарисуйте несколько столбцов, представляющих различные этапы процесса. А затем, читая описания, начните работу. Вы можете рассмо-

треть процесс изменений, через которые прошла ваша организация в прош лом, или же попытаться спланировать будущее. В любом случае карта будет отражать специфику конкретных обстоятельств, целей изменения и доступных ресурсов.

Визуализация предсказуемой схемы изменения

Эту модель организационного изменения мы разработали, чтобы восполнить потребность в наглядном ориентире в ходе крупных консультационных проектов. Она отражает ход процесса и на практике работает как иллюстрированный «контрольный список». В главе 5 мы рассматривали

Модель устойчивых организаций, целью которой было представить, на более высоком уровне, выбор организационных форм. Данная модель фокусируется на конкретном процессе по переходу от одной организационной формы к другой. Такая трансформация необходима, если организация утратила свою жизнеспособность и нуждается в выходе на новый уровень.

Применяем идеи на практике

Существует множество факторов и причин, почему вашей организации необходимы изменения. Какие из них применимы к вам?

- Вы стартап, которому нужно сфокусироваться на ведущем продукте или услуге, чтобы сгенерировать реальный денежный поток или поток клиентов?

- Вы — успешная быстрорастущая организация, но вам нужно переключиться на другой ведущий продукт или услугу?

- Вы — ориентированная на специализацию организация, которая недовольна своим бизнес-портфелем и эффективностью?

- Вы — ведущая институционализированная организация, которой нужно стать более экономичной и эффективной?

- Вы — процессно-ориентированная организация, которая должна стать более инновационной и творческой, возможно, через сотрудничество с другими?

- Вам просто нужно научиться лучше делать то, что вы делаете, повысить мотивацию и уровень компетенций персонала?

- Или проблема заключается в вашем стиле руководства? Может быть, нужно больше опираться на сотрудничество, передать часть полномочий подчиненным, а не делать все самому?

В любом случае прежде всего надо составить план или карту процесса изменений. Читая ниже описание процесса, обращайте внимание на то, что резонирует с вашими «чувствительными струнами души». Но имейте в виду, что в процессе изменений важную роль играют и нематериальные аспекты: не-

обходимо дать людям время, чтобы избавиться от старых установок, провести глубокий диалог и внимательно слушать людей. Диаграммы на боковых панелях иллюстрируют каждый этап процесса изменений и содержат список его общих характеристик. В тексте приводится обзор основных инструментов визуализации, которые могут быть использованы на каждом этапе. Цветная радуга на диаграммах символизирует текущий поток работ, который должен продолжаться в ходе любого процесса изменений. Графика специально делает акцент на динамике, чтобы показать природу организационных изменений.

МОДЕЛЬ ГРЕЙНЕРА

Общепризнано, что процесс развития организации представляет собой серию эволюционных этапов, прерываемых периодами революционных трансформаций. Ларри Грейнер популяризировал эту идею в 1970 г. при помощи знаменитой модели Грейнера. Модель устойчивых организаций, описанная в главе 5, отражает тот же паттерн. Этот фундаментальный паттерн проявляется и на уровне конкретных трансформационных процессов. Процесс трансформации — это процесс организационного развития в миниатюре. Он также состоит из скачков и периодов интеграции, следующих друг за другом. Разумеется, ваш процесс будет уникальным. Такого рода концептуальные модели призваны направлять внимание, но не должны мешать видеть уникальные паттерны, присущие конкретной ситуации.

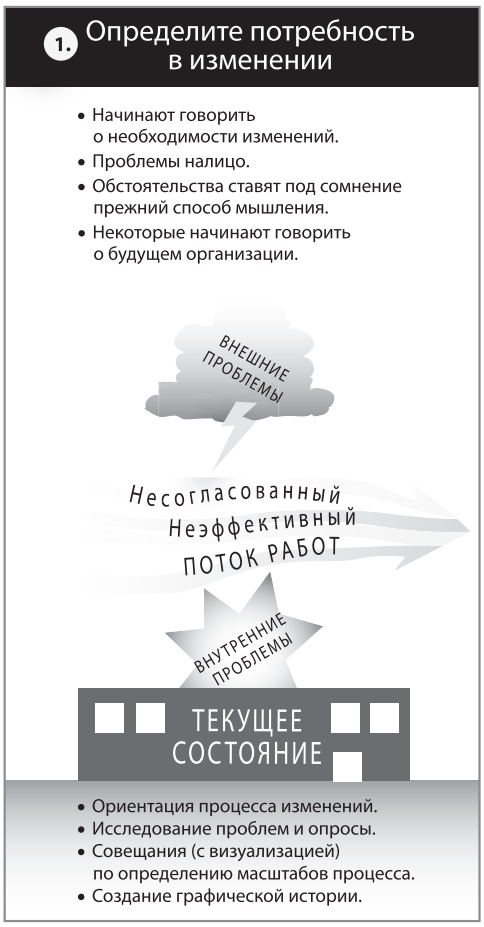
1. Определите потребность в изменении

С каким бы типом кризиса вы ни столкнулись, в его основе всегда лежит некая комбинация внутренних и внешних факторов. Визуализация этих факторов — первый шаг к пониманию того, как преодолеть кризис и выйти на новый уровень. Вот что можно сделать на данном этапе.

- **Ориентация процесса изменений. Опираясь на Модель устойчивых организаций или модель Грейнера, определите, с какого рода кризисом столкнулась ваша организация.**

- **Исследование проблем и опросы. Перечислите все проблемы и угрозы, которые заставляют вас задуматься об изменении. Поговорите с клиентами, представителями других компаний и собственными сотрудниками. Выберите графический шаблон и попросите сотрудников представить ключевые данные таким образом, чтобы их можно было визуально сопоставить и проанализировать.**

- **Совещания по определению масштабов процесса с участием графического фасилитатора. Продумайте, каких инвестиций, времени и сил может потребовать реализация изменения. Каким образом будет достигнуто стратегическое выравнивание между руководством и заинтересованными сторонами? Какую работу потребуется проделать, чтобы передать всем ваше видение и вовлечь в процесс изменений? Совещания**



с применением визуализации помогут определить масштабы процесса и основные задачи, а также заряжать энтузиазмом вашу команду изменений (см. этап 2).

- **Создание графической истории.** Посмотрите на историю вашей организации и истоки изменений. Создайте что-то наподобие карты, которую разработала Visa, и вовлеките людей в диалог о ключевых ценностях и передовом опыте. Ваша цель — наглядно показать необходимость изменений и достичь максимально возможного консенсуса.

2. Сплотите команду изменений

Прежде всего нужна сплоченная управленческая команда, которая займется реализацией процесса изменений. Руководство с применением визуализации помогает преодолеть сопротивление. Ее использование позволяет членам вашей управленческой команды увидеть общую картину и прийти к консенсусу. На этом этапе можно использовать следующие инструменты.

- **Карта контекста.** Проанализируйте выделенные проблемы и определите движущие силы изменения. Изобразите их в виде диаграммы на большом листе бумаги и укажите взаимосвязи. Можно объединить на одной карте все факторы (см. с. 122).

- **Построение стратегического видения.** Проведите вашу команду через процесс разработки стратегического видения, который включает в себя обзор истории, контекста, анализ SPOT, определение элементов видения и возможных «смелых шагов», а также выработку конкретных планов действий.

- **Графическая фасилитация.** Используйте методы визуализации на совещаниях, чтобы фиксировать ход дискуссий и вклад участников. Людям важно убедиться в

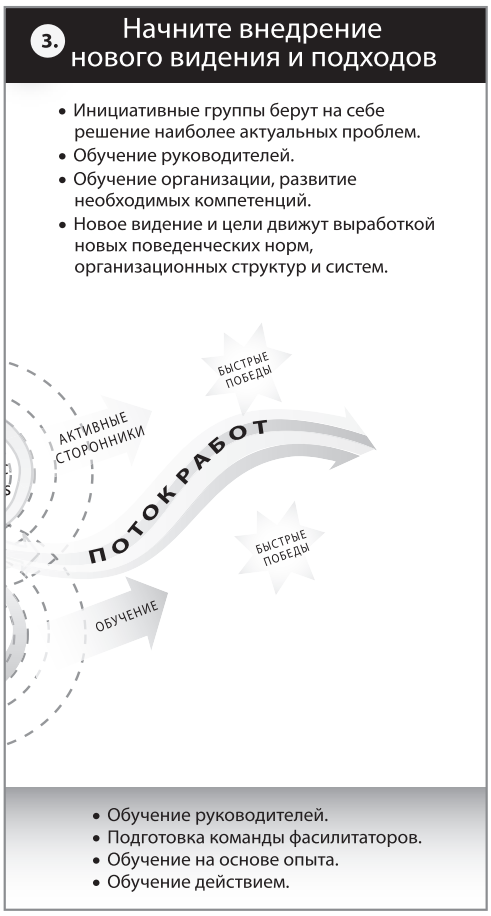
том, что они услышаны и их интересы и тревоги приняты во внимание. Если вы будете внимательно слушать людей, люди станут внимательно слушать вас.

- Поддержка открытого диалога. Первоочередная задача этапа — убедить людей в необходимости изменений на уровне «чувствительных струн души». Совещания с визуализацией призваны поддержать открытый диалог. В период изменений новые идеи рождаются из внимательного слушания.

Сколько времени займет этот этап и сколько встреч и бесед вам понадобится, зависит от конкретных обстоятельств. В организациях с культурой, построенной на коллегиальности, может потребоваться гораздо больше встреч как на уровне руководства, так и в масштабах всей организации. В организациях с более иерархической культурой основные усилия необходимо сосредоточить на работе с управленческой командой, чтобы гарантировать ее сплоченность и приверженность реализации изменения.

3. Начните внедрение нового видения и подходов

В период изменений ваша организация продолжает вести основную деятельность, но параллельно она должна внедрять новое видение. Успехи необходимы, чтобы воодушевить людей и придать нужный импульс процессу изменений. Ниже перечислено, что вы можете делать.



- Обучение руководителей. Полезно попрактиковаться в рассказывании истории об изменении: почему мы должны измениться? Каково наше видение будущего? Люди хотят знать, что у руководства имеется четкий план. На этом этапе многие организации создают графическую карту процесса изменений и убедительную историю.

- Подготовка команды фасилитаторов. Учитывая трансформационный процесс, подготовка команды фасилитаторов, знакомых с визуализационными методами и групповой работой, может иметь решающее значение. В крупных организациях часто создают специальную команду изменений для управления этим процессом. Иногда обучение фасилитаторов может происходить непосредственно на практике, когда люди по ходу дела приобретают необходимые навыки.

• **Обучение на основе опыта. Если вы дадите людям возможность испытать на практике новые модели поведения и отношения, вы ускорите процесс изменений. В компании Nike во время преобразования глобальной системы закупок были использованы специальные команды, которые тестировали новые процессы и обменивались опытом с другими командами. Центр искусств Хедлендс сумел привлечь финансирование благодаря тому, что организовал конкретные мероприятия, позволившие людям получить новый опыт.**

• **Обучение действием. Если вы четко представляете задачи, которые могут быть решены усилиями целевых рабочих групп, бросьте вызов молодым лидерам — пусть они сформируют команды и постараются их решить. Это будет эффективное обучение действием. Попросите команды использовать визуальные средства для планирования и отчетов, чтобы поделиться с вами результатами обучения.**

4. Выделите реальные ресурсы

Наступает момент, когда нужно выйти за рамки пилотных инициатив и планов и дать полный ход изменениям. Это должно произойти как на уровне высшего руководства, так и в масштабах организации — как правило, посредством хорошо организованных визуализационных процессов. Джон Шайво дал старт переменам весьма наглядно, использовав самолет.

• **Поддержка принятия решений. Желательно создать реальную совещательную комнату, включить в процесс визуализационные инструменты, позволяющие провести оценку и ранжирование. Если вам требуется помощь профессионалов, наем крупной консалтинговой фирмы может стать тем шагом, который создаст приверженность в организации. Возможно, нужно принять решение об инвестировании в новую линейку продуктов, или о выходе на новый рынок, или о перестройке бизнес-модели. В любом случае вы можете положиться на ваших людей, поскольку для них на кону стоит очень много. Кроме того, нужно продолжать рассказывать о причинах изменений и их преимуществах.**

• **Деятельность команды изменений. Создание специальной команды изменений, работающей в масштабах организации, — распространенная практика на данном этапе.**

В крупных технологических компаниях обычно собирается проектная команда, которая занимается разработкой необходимых процессов, однако требуются команды, которые обучают людей, подготавливают их к изменениям и сосредотачиваются на других задачах, возникающих в процессе изменений.

- Планирование инициатив. Графические шаблоны — прекрасный способ обеспечить сфокусированность и скоординированность усилий ваших инициативных групп, а также быть в курсе их работы благодаря наглядной, визуальной отчетности.

- Каскадный процесс. Одна из ключевых задач руководства — приобщать людей к новому видению и стратегии и получать обратную связь. Благодаря картам историй менеджеры в California AAA могли прийти в каждый колл-центр и коротко проинформировать каждого о процессе.

альпина ПАБЛИШЕР

БЛАГОДАРИМ
Издательство «Альпина паблишер»
за право публикации части книги в журнале

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Успешные топ-менеджеры негативно относятся к оценке, даже если она проводится внешними силами

Новость от ИД «Коммерсантъ»: Сергей Горьков, новый глава ВЭБа, начал проект по оценке 400 топ-менеджеров банка с целью выделить из них 50. Они станут основой компании для развития. Оценка проводится не по компетенциям, а по готовности топов к изменениям и преодолению препятствий.

Наталья Супрунова,
компания
Urban Group

Чем отличается оценка по компетенциям от оценки, проводимой ВЭБом?

Действительно, в период изменений, в период кризиса важна готовность топов к изменениям и преодолению сложностей и препятствий. Потому что компании сейчас мобилизуются, происходят изменения, которые простимулированы внешней средой. Компании вынуждены подстраиваться под внешние экономические ситуации, и часто это бывает достаточно жестко. В этот момент как раз и проявляется эффективность топ-менеджеров, их способность к изменениям, способность работать в условиях стресса, неопределенности, в условиях быстрого принятия решений. На мой взгляд, оценка топ-менеджеров видна из эффективности их деятельности. Если в

компании понятный для директоров KPI, есть четкое понимание со стороны бизнеса, чего ждет бизнес от подразделения под руководством данного топ-менеджера, и этот директор выполняет все поставленные задачи и показывает высокую эффективность и при этом еще и транслирует на подчиненных корпоративную культуру, которая заложена работодателем, тогда зачем проводить дополнительные оценки? Его оценка и так как на ладони. Он эту свою эффективность в непростые времена показывает своей работой.

А вот если мы видим, что у топа нет ожидаемых от него результатов, тогда есть смысл разбираться и вникать, в чем проблемы. В этом случае имеет смысл проводить оценки.

Успешные топ-менеджеры негативно относятся к оценке, даже если она проводится внешними силами. Потому что любой успешный топ достаточно самоуверен и амбициозен. Если топ оказался эффективным в условиях изменений внешней среды в компании, зачем его лишний раз напрягать недоверием, проводя дополнительную оценку? Это лично мое мнение, мой подход к оценке топ-менеджеров. Не весь рынок с этим согласен, потому что во многих крупных компаниях такую оценку проводят в рамках грядущих изменений и сокращений бизнеса, когда надо понять, кого оставить, а с кем расстаться, или когда компания планирует серьезные изменения — уход на новые рынки, например, когда нужно понимать, с кем дальше идти и кто в дальнейшем поддержит команду. На практике эта оценка не дает 100-процентной достоверности в результатах. Такая прогнозная оценка может быть лишь дополнительным подспорьем в принятии решений. По моему мнению, топ-менеджеров судят по их делам и заслугам. Даже в период перемен можно за достаточно короткий срок понять, сможет ли топ сориентироваться в изменениях, по его скорости реакции принятия реше-

ПРОБЛЕМА ВСЕГДА В ТОМ, ЧТО БИЗНЕСЫ НЕ МОГУТ ЧЕТКО СФОРМУЛИРОВАТЬ ЗАДАЧИ, ОЦИФРОВАТЬ ОЖИДАНИЯ, КОТОРЫЕ МЫ ЖДЕМ ОТ ДАННОГО ТОП-МЕНЕДЖЕРА. ПОЭТОМУ И ВОЗНИКАЮТ ВОПРОСЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИЧНОСТНОЙ ОЦЕНКИ

ний, его устойчивости к дополнительным нагрузкам и сложным задачам. Главная проблема всегда в том, что бизнесы не могут четко сформулировать задачи, оцифровать ожидания, которые мы ждем от данного топ-менеджера. Поэтому и возникают вопросы дополнительной личностной оценки.

Когда у нас есть понятный список компетенций топ-менеджеров, которые работают в данных условиях существования бизнеса, мы и оцениваем их по данным компетенциям: его управленческие навыки, умение управлять операционной деятельностью того отделения, которое он возглавляет. А личностная оценка, на мой взгляд, больше используется для формирования кадровых резервов, для понимания того, что с данным человеком может быть при тех или иных изменениях. Это главное в оценке по личностным качествам: мы хотим смоделировать поведение топа в измененных условиях, понимать, как будет действовать и реагировать топ-менеджер в условиях программируемой внешней среды. •••

* **Наталья Супрунова,** директор по персоналу компании **Urban Group.**

Беседовала
Оксана Паничкина

Журнал Управление персоналом, март 2016 г.

СПРАВКА О КОМПАНИИ

Urban Group — федеральный застройщик. В состав компании входит собственное производство товарного бетона, металлоконструкций, пластиковых окон, фасадных систем. Также в состав компании входит проектный институт. Компания располагает собственной техникой.
Сайт компании
http://urbangroup.ru/

© ПРАВООБЛАДАТЕЛЬ ДАННОГО МАТЕРИАЛА ЖУРНАЛ Управление персоналом

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Перспективные топы — их ищут все прогрессивные компании

Многие специалисты по управлению уже не первый год говорят о том, что для прогрессивных компаний на первый план выступает задача оценки потенциала руководящего состава. Но, в отличие от ранее установленной практики, когда в основу такой оценки закладывался целевой профиль компетенций, составленный на основе культуры и корпоративной стратегии компании, сегодня акцент сместился на оценку личностных свойств, которые позволят сотрудникам быстро приобрести или развить нужные компетенции, которые возникают в ответ на требования среды. Становится все более очевидно, что компании не могут достоверно прогнозировать, какие именно компетенции понадобятся в перспективе через 3-5 лет, поэтому, формируя команды, фокусируются на иных характеристиках.

Анастасия Хрисанфова,
компания SPSR Express

Чем отличается оценка по компетенциям от оценки, проводимой ВЭБом?

Оценка по компетенциям все чаще уступает место другим видам оценки, которые способны ответить не на вопрос, каков сейчас профиль компетенций того или иного руководителя, а на вопрос о потенциале развития той или иной компетенции. Сегодня на первый план выходит так называемая оценка потенциала.

Многие специалисты по управлению уже не первый год говорят о том, что для прогрессивных компаний на первый план выступает задача оценки потенциала руководящего состава. Но, в отличие от ранее установленной практики, когда в основу такой оценки закладывался целевой профиль компетенций, составленный на основе культуры и корпоративной стратегии компании, сегодня акцент сместился на оценку личностных свойств, которые позволят сотрудникам быстро приобрести или развить нужные компетенции, которые возникают в ответ на требования среды. Становится все более очевидно, что компании не могут достоверно прогнозировать, какие именно компетенции понадобятся в перспективе через 3-5 лет, поэтому, формируя команды, фокусируются на иных характеристиках.

Бесспорно, предложенная модель оценки менее однозначна и более сложна, чем классическая модель компетенций. Она оценивает прогноз проявления сложно измеримых качеств в неизвестных условиях. Поэтому принимаемые на ее основе решения должны быть взвешенными. •••

* **Анастасия Хрисанфова,**
директор по персоналу
SPSR Express.

Беседовала
Наталья Матюшина

Журнал Управление персоналом,
март 2016 г.

©

ПРАВООБЛАДАТЕЛЬ ДАННОГО МАТЕРИАЛА ЖУРНАЛ
Управление персоналом

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА
ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА
ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ
В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

УСЛОВИЯ ТРУДА: СПОРЫ И АНАЛИЗ

Алия Гатауллина,
юрисконсульт
ООО «Партнеры Ноябрьск»
Email: aliyalukmanova@bk.ru

ПРИЧИНЕНИЕ ВРЕДА ЗДОРОВЬЮ РАБОТНИКА ПРИ ИСПОЛНЕНИИ ИМ ТРУДОВЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ НЕРЕДКО СТАНОВИТСЯ ОСНОВАНИЕМ ДЛЯ ОБРАЩЕНИЯ В СУД ДЛЯ ЗАЩИТЫ СВОИХ ПРАВ. ОДНАКО РАБОТНИК В СИЛУ СТ. 214 ТК РФ ТАКЖЕ ОБЯЗАН СОБЛЮДАТЬ ТРЕБОВАНИЯ ОХРАНЫ ТРУДА.

ПРИ КАКИХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ ДЕЛА СУД УДОВЛЕТВОРЯЕТ ТРЕБОВАНИЯ РАБОТНИКА, А ПРИ КАКИХ ВИНЫ РАБОТОДАТЕЛЯ НЕ УСМАТРИВАЕТ?

Для обслуживания вызова к больному с поводом «психоз, агрессивный больной», выехала бригада по транспортировке психически больных ГБУЗ РБ ХХХ. При оказании медицинской помощи больной нанес несколько ударов по голове истцу, в результате чего ему был выставлен диагноз: «ОЧМТ. Сотрясение головного мозга, ушиб мягких тканей головы», и истец направлен на амбулаторное лечение по месту жительства.

По данному факту МУ ССМП составлен акт о несчастном случае на производстве.

Учитывая вышеуказанные нормы права и фактические обстоятельства дела, судебная коллегия пришла к выводу, что истцом была получена травма при исполнении обязанностей по трудовому договору по вине работодателя, не исполнившего обязанность по обеспечению безопасности работника при осуществлении им трудовой функции, в связи с чем работодатель несет ответственность по возмещению истцу утраченного заработка за время нахождения истца на листке нетрудоспособности и о возложении на работодателя обязанности по возмещению причиненного морального вреда.

Анализ данного спора показывает, что работник ГБУЗ РБ ХХХ требования о взыскании суммы упущенной выгоды от неисполненных истцом обязательств по оказанию услуг концертной деятельности, которой он занимался помимо выполнения своих обязанностей в ГБУЗ РБ ХХХ, по договору документально не подтвердил, а именно: не представил расходы по организации и обеспечению концерта в рамках исполнения указанного договора. Судебная коллегия требования сочла не подлежащими удовлетворению.

Создание безопасных условий труда возможно только тогда, когда и работодатели, и работники будут осознанно выполнять возложенные на них законодательством обязанности. Без формализма.

ЧИТАЙТЕ
В ЖУРНАЛЕ
«ТРУДОВОЕ ПРАВО»

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ
ТРУДОВОЕ ПРАВО
www.TOP-PERSONAL.ru

ПРОФСТАНДАРТЫ

Елена Сочнева,

к. э. н., доцент, руководитель научно-учебной лаборатории «Социально-экономический мониторинг инновационных факторов роста»
Сибирский федеральный университет, г. Красноярск

Sochneva.e@inbox.ru

Для большинства работников переход на профессиональные стандарты может поставить ряд новых проблем. Например, не соответствие квалификаций и специальностей в дипломах Общероссийскому классификатору специальностей по образованию (ОКСО), код которого есть практически в каждом профессиональном стандарте. Необходимы практические советы: ЧТО ЖЕ ДЕЛАТЬ РАБОТНИКАМ В ЭТОМ СЛУЧАЕ?

Непонятно: КАК ВЕСТИ СЕБЯ ПРИ ВЫЯВЛЕННОМ НЕСООТВЕТСТВИИ КАДРОВЫМ СЛУЖБАМ? Проводить аттестацию персонала и увольнять по результатам за несоответствие уровня квалификации занимаемой должности? Или требовать от работника пройти профессиональную переподготовку? Кто будет оплачивать переподготовку, ведь, известно, что дополнительное образование осуществляется только на платной основе?

Также вскрываются новые проблемы для кадровиков, так как, по видимости, введение профессиональных стандартов повлечет за собой пересмотр штатных расписаний, и приведение их в соответствие и уровнями квалификации работников.

Требует ответа вопрос: КАК ЗАМЕНЯТЬ ВРЕМЕННО ОТСУТСТВУЮЩИХ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ РАБОТНИКОВ, ЕСЛИ УРОВНИ КВАЛИФИКАЦИИ ПОСТРОЕНЫ НЕ ПО НАКОПИТЕЛЬНОМУ ПРИНЦИПУ? И работники различных уровней могут зачастую выполнять различные не пресекающиеся трудовые функции и иметь различные знания и умения.

Данная статья в больше мере вскрывает проблемы и дает поводы для дискуссий, нежели дает практические советы. Поэтому автор статьи будет рад возможности обмена практическим опытом адаптации законодательства к реальной практике или любой научной дискуссии в рамках данной темы.

КРУПНЕЙШЕЕ ДЕЛОВОЕ МЕРОПРИЯТИЕ НА ТЕРРИТОРИИ СНГ

- SAP Форум Москва -

пройдет 21 апреля 2016 года в «Крокус Экспо».

Тема SAP Форума этого года –
«Бизнес в стиле Digital».

Гостей ждут 13 параллельных сессий, более 40 стендов с решениями SAP и партнеров, а также возможности для делового общения с экспертами.
Программа будет представлена в соответствии с видением SAP областей цифровой трансформации, одна из которых – «HR как бизнес-партнер».

Регистрация: https://sap-reg.com/?event=706

ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ РОССИИ: КАК УПРАВЛЯЮТ ЭКОНОМИКОЙ

(ЭКСПЕРТНЫЕ МНЕНИЯ ТОПОВ ИЗ БИЗНЕСА)

Министр внутренних дел Владимир Александрович Колокольцев

Министр здравоохранения Вероника Игоревна Скворцова

Министр иностранных дел Сергей Викторович Лавров

Министр культуры Владимир Ростиславович Мединский

Министр обороны Сергей Кужугетович Шойгу

Министр образования и науки Дмитрий Викторович Ливанов

Министр по делам гражданской обороны, ЧС и ликвидаций последствий стихийных бедствий Владимир Андреевич Пучков

Министр по делам Северного Кавказа Лев Владимирович Кузнецов

Министр природных ресурсов и экологии Сергей Ефимович Донской

Министр промышленности и торговли Денис Валентинович Мантуров

Министр РФ Абызов Михаил Анатольевич

Министр РФ по развитию Дальнего Востока Александр Сергеевич Галушка

Министр связи и массовых коммуникаций Николай Анатольевич Никифоров

Министр сельского хозяйства Александр Николаевич Ткачёв

Министр спорта Виталий Леонтьевич Мутко

Министр строительства и жилищно-коммунального хозяйства Михаил Александрович Мень

Министр транспорта Максим Юрьевич Соколов

Министр труда и социальной защиты Максим Анатольевич Топилин

Министр финансов Антон Германович Силуанов

Министр экономического развития Алексей Валентинович Улюкаев

Министр энергетики Александр Валентинович Новак

Министр юстиций РФ Александр Владимирович Коновалов

ЧИТАЙТЕ СКОРО В ЖУРНАЛЕ

ИДЕИ РЕШЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru