

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Всероссийский конкурс по специальности "Персонал" - 71652, 71655, 71656

№ 2
(414)

2017

ОБУЧЕНИЕ

Главная тема номера:

Иван Аншуков
**Какую отдачу, инвестируя,
получит бизнес,
а какую сотрудник?**

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Поможет ли обучение «угасающей» компании?
Вопрос спорный, так как немало «угасающих»
компаний удивляли мир, восставая из пепла.**

Что считать «угасанием»?

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД

Александр Гонгаров



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№ 2
(414)

Издается с 1996г. 2017 г.

Объединенная редакция

ИД 

Учредитель:

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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Александр Лапин,
главный эксперт
УП по управлению



Эдуард Остроброд,
бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потапенко,
бизнес-эксперт УП

Эксперты

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

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

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

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

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

Подписные агентства
Андрей Чапайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

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

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

ОБУЧЕНИЕ

3
Саморазвивающаяся компания всегда успешнее
решает вопрос развития
через поиск новых форм работы с персоналом

Иван Аншуков,
«Консист Бизнес Групп»

ДИСКУССИЯ

11
Безработным топам посвящается

Виктория Чердакова,
ООО «Агентство «Ваш Статус»

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

21
Менеджмент. Маркетинг. Лидерство:
Лучшее за 2015 год

ОБУЧЕНИЕ

35
Методика DISC в подборе персонала

Андрей Кожевников

43
Поможет ли обучение и консультанты
«помирающей» компании?

Татьяна Панченко,
Laboratory of Business Solutions

ДИСЦИПЛИНА

53
Систематическое невыполнение указаний
руководителя — споры по увольнениям
и лишениям премий

Павел Хлебников

УВОЛЬНЕНИЕ ТОПОВ

61
За что и как увольняют наемных менеджеров
в Америке

Артем Филиппов

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 02.01.2017 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Саморазвивающаяся компания всегда успешнее решает вопрос развития через поиск новых форм работы с персоналом

Опыт крупной софтверной (СНГ) компании с международными офисами показал, что она дает сотрудникам возможность лифтов вверх и в «Париж»...

Смена стимулирования — не стресс, а норма...

Резерв — особая ипостась развития...



Иван Аншуков

«Консист Бизнес Групп»

В условиях жесткой конкуренции и постоянно меняющихся внешних условий бизнес учится быть более изобретательным, откликаться на текущие вызовы, он ищет новые подходы для повышения собственной эффективности. Компании понимают, что их успех полностью зависит от самого ценного ресурса — людей.

Сотрудники, которые получают удовлетворение от работы, преумножают

товку имеющегося повысить эффективность персонала. В некризисные периоды это также первая ступень перехода к модели саморазвивающейся компании.

В позапрошлом году одна из крупнейших российских нефтяных компаний отказалась от повременной оплаты для менеджеров и внедрила KPI. Оплата труда теперь связана с результатами, которые демонстрирует сотрудник.

НАЙМ СОТРУДНИКА СО СТОРОНЫ ОБХОДИТСЯ СУЩЕСТВЕННО ДОРОЖЕ, ЧЕМ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ТОЙ ИЛИ ИНОЙ ПОЗИЦИИ СПЕЦИАЛИСТУ ИЗ СВОИХ РЯДОВ

свои знания и стремятся вверх по карьерной лестнице, — именно они двигают бизнес вперед и приносят ему больше прибыли. После того как предприниматели всего мира разгадали эту несложную схему, они делают ставку на концепцию саморазвивающейся компании. А неблагоприятная экономическая ситуация только подтверждает правильность этой теории.

ПЕРВЫМ ДЕЛОМ KPI

С чего начать? На первом этапе используется самый простой и уже проверенный способ — введение KPI. Это способ достаточно быстро, без набора новых специалистов и вложений в переподго-

Переход на такую схему может быть болезненным, он нередко встречает массовое непонимание. Гораздо проще послушно отсиживать свои восемь часов и получать повременную оплату.

Поэтому если организация решилась на внедрение ключевых показателей эффективности, ей следует действовать постепенно. Для начала в KPI закладывается базовый средний показатель — например, менеджеры в абстрактном сервисном центре в среднем обрабатывают в день примерно три заявки от клиента — эта цифра и будет внесена в KPI. И после введения KPI в среднем зарплата сотрудников сохранится, но уже будет разделение по качеству работы.

Фиксированную месячную зарплату этого менеджера понижают на 10%, вместе с тем ему предоставляется возможность заработать еще 25% через премию KPI.

Другой способ, более мягкий для сотрудников, ввести KPI и ежегодно индексировать только переменную часть зарплаты (KPI), основную часть не изменяя.

Отбор кандидатов происходит посредством комплексной оценки работника. Общее впечатление о нем дает и работа по KPI, но для серьезных кадровых решений картина должна быть максимально полной.

Очень эффективен метод «360 градусов», в котором задействованы множество источников: сотрудник сам дает оценку собственной работе, свое мнение

ПРИМЕРНО 10 – 20 % КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ДОЛЖНО ПРИХОДИТЬСЯ НА ВНЕШНИЕ РЕСУРСЫ – В ЭТОМ СЛУЧАЕ КОМПАНИЯ БОЛЕЕ МОБИЛЬНА, ОТКРЫТА НОВЫМ ИДЕЯМ И ЧУВСТВИТЕЛЬНА К ДВИЖЕНИЯМ РЫНКА

ОЦЕНКА ДЛЯ БУДУЩЕГО

Второй этап — формирование кадрового резерва. Это должна быть команда наиболее перспективных и талантливых сотрудников, способных занять ключевые позиции.

Первый шаг к этому — грейдирование — распределение позиций по степени влияния на прибыль, и создание списка ключевых позиций, от которых напрямую зависит прибыль компании. Второй шаг — отбор кандидатов, которые по своему потенциалу могут занять ключевые позиции.

о его работе озвучивает его непосредственный руководитель, его подчиненные, коллеги, а также клиенты. Главное условие такой оценки — анонимность, поэтому итоговая комплексная оценка получается достаточно объективной.

Кроме того, используется оценка по компетенциям, когда по целому ряду критериев проверяется непосредственно профессиональная подготовка сотрудника, его соответствие занимаемой должности, уровень знания бизнес-процессов.

Одним из важных тестов по компетенции при отборе в кадровый резерв явля-

ется оценка soft skills, или навыков, которые могут быть использованы в работе менеджера на любом предприятии вне зависимости от специфики. Например: коммуникационных навыков — навыков взаимодействия и управления.

Подробный анализ различных видов оценки позволяет подсветить все проблемы, выяснить, каких знаний не хватает

сок, будут примеряться именно к позиции финансового директора. Такая схема хороша тем, что сотрудник знает, к чему стремиться, даже если карьерный путь обещает быть долгим.

Однако всегда сохраняется риск, что желанную должность он не займет ни через год, ни через пять лет. Нельзя исключать, что человек просто не выдержит

HR ВСЕГДА ДОЛЖЕН ПОМНИТЬ О ТОМ, КАКУЮ ОТДАЧУ ПОЛУЧИТ БИЗНЕС, ИНВЕСТИРУЯ В ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ СВОИХ СОТРУДНИКОВ, И КОНТРОЛИРОВАТЬ ЭТОТ ПРОЦЕСС

сотруднику для перехода на следующую карьерную ступень.

ПО ВЕРТИКАЛИ И ПО ГОРИЗОНТАЛИ

Существует два подхода к формированию кадрового резерва. Один из них предполагает отбор самых подходящих кандидатов на одну конкретную позицию — например, финансового директора. Кто-то достаточно хорошо подкован, чтобы занять эту должность уже через год, кому-то требуется больше времени для того, чтобы выйти на соответствие всем требованиям.

Но в любом случае компетенции и навыки человека, попавшего в такой спи-

конкуренции с другими кандидатами или та самая позиция просто не освободится. Такой исход, как правило, резко демотивирует сотрудника, эффективность его работы снижается.

Однако подстраховаться от негативных последствий возможно, формируя кадровый резерв сразу на целый комплекс позиций: вместо должности финансового директора претенденту на повышение могут предложить, например, возглавить вновь открывшийся филиал компании или дистрибьюторский отдел.

Второй вариант, допускающий как горизонтальный, так и вертикальный карьерный рост, самой организации обходится дороже за счет более емких и

разнонаправленных программ обучения. Но компания получает более мотивированных сотрудников и может закрыть больше вариантов вакансий внутренними резервами.

Неправильно фокусироваться исключительно на собственных сотрудниках. Примерно 10 — 20 % кадрового резерва должно приходиться на внешние ресурсы — в этом случае компания более мобильна, открыта новым идеям и чувствительна к движениям рынка.

talent management, во многом выросло именно как ответ на дороговизну внешних специалистов.

КАК СОЕДИНИТЬ БЕЛОРУССКОЕ С ФРАНЦУЗСКИМ И АМЕРИКАНСКИМ

Вот как решала проблему создания кадрового резерва одна из крупных софтверных компаний стран СНГ, имеющих при этом международные масштабы работы, в том числе филиалы в дальнем за-

КОНЦЕПЦИЯ САМОРАЗВИВАЮЩЕЙСЯ КОМПАНИИ ПОДРАЗУМЕВАЕТ ТРАНСФОРМАЦИЮ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ, ВЕДЬ ПЕРЕД НЕЙ СТОИТ ЗАДАЧА РЕАЛИЗОВАТЬ ТЕХНОЛОГИЮ КРІ, ТО ЕСТЬ ПЕРЕВЕСТИ РАБОТУ СПЕЦИАЛИСТОВ НА ЯЗЫК БИЗНЕСА

Но по статистике, когда организация принимает нового сотрудника, даже если это высококвалифицированный специалист с большим опытом, она теряет от двух до шести месячных зарплат. Пока он изучит регламенты работы, конкретные обязанности, вольется в корпоративную культуру и начнет работать в полную мощь, пройдет от нескольких месяцев до полугода. Не говоря уже о том, что найм сотрудника со стороны обходится существенно дороже, чем предложение той или иной позиции специалисту из своих рядов. Такое направление, как

рубежье. Компания присутствует в десятках стран. И каждое из подразделений длительное время формировалось автономно, на основе местной HR-культуры.

В минском офисе были одни подходы и принципы оценки эффективности, в парижском — другие, а в нью-йоркском — третьи. Перед компанией встала задача глобального развития, а значит интегрального кадрового резерва, для которого требовалась прежде всего информация о сотрудниках в едином формате.

Была создана единая система оценки специалистов. Применили целую батарею методов оценки: и метод «360 градусов», и метод оценки компетенций. Обладая данными по всем без исключения работникам, оказалось возможным оживить процесс ротации кадров внутри фирмы.

Важно работать с общим корпусом информации о сотрудниках. Иначе можно не заметить нужд перспективного сотрудника, а он без развития и продвижения просто уволится: конкуренты не дремлют и всегда готовы «схантить» перспективного специалиста.

Если же у компании будут данные о сотрудниках в едином формате, можно ротировать сотрудников из того же минского офиса в парижский офис, это будет воспринято как поощрение. И сама компания получит больше выгод.

При этом было использовано преимущество больших организаций: есть масса возможностей для альтернативных вариантов карьер сотрудников.

РАЗВИТИЕ ПО ПЛАНУ

Третий этап построения саморазвивающейся компании — составление индивидуального плана развития и его реализация. Он может быть рассчитан на относительно небольшой срок или на несколько лет и включать в себя различные тренинги, курсы, стажировки.

План развития выстраивается таким образом, чтобы быть максимально привязанным к текущей и будущей должности сотрудника. В этом важную роль играют HR-специалисты. Их задача — оценить также психологическую готовность того или иного сотрудника к переходу на следующий уровень.

Для самих сотрудников очень полезно выстроить план развития. Руководство, HR составляют список его компетенций, уровень знаний, перечень достижений, а потом готовят подробный критерии для следующей карьерной ступеньки.

Сравнивают оценку сотрудника и профиль следующей должности. Тогда образуется определенный гэп — разрыв между его навыками и требованиями к повышению. И после этого для сотрудника составляют подробный план развития.

Сотруднику, отобранному в кадровый резерв, составляется индивидуальный план развития. Он формируется самим работником, его менеджером и HR-департаментом (который в данном случае выступает бизнес-партнером). В план развития прежде всего входит обучение, но также может входить и стажировка в других подразделениях, коучинг и прочие мероприятия.

Самые затратные статьи в плане развития — внешнее обучение. Оплата внешнего обучения может происходить на паритетных началах. Обычно организа-

ция готова компенсировать сотруднику 50-70% затрат. Если он заинтересован в собственном развитии и дальнейшем росте внутри компании, оставшаяся часть суммы, безусловно, быстро окупается с переходом на более высокую позицию. При этом HR всегда должен помнить о том, какую отдачу получит бизнес, инвестируя в дополнительное обучение своих сотрудников, и контролировать этот процесс.

В одной из агропромышленных бизнес-групп подошли к разработке планов развития постепенно, пройдя два предшествующих этапа, подошли

ЦИКЛ САМОРАЗВИТИЯ

Выполнение и контроль индивидуального плана развития, оценка знаний сотрудников, освоение этих знаний и применение их в работе, оценка сотрудника, составление индивидуального плана развития — все это непрерывный цикл саморазвивающейся компании.

Для построение саморазвивающейся компании сначала описанный выше цикл проходят ключевые, высокопотенциальные сотрудники. Когда они втягиваются в постоянный процесс развития, HR распространяет данный процесс на потенци-

HR НОВОГО ВРЕМЕНИ ПОНИМАЕТ ЯЗЫК БИЗНЕСА И ПОМОГАЕТ БИЗНЕС-ЗАДАЧИ ТРАНСФОРМИРОВАТЬ В ЗАДАЧИ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА

к работе системно: охватили специалистов всех основных категорий. При этом каждый специалист сам готовил план развития, затем он корректировался с непосредственным руководителем и с HR-специалистами.

Никакие задачи ему не навязывались — были только рекомендации. Специалиста мягко подводили, убеждали в том, что ему необходимо для развития совершенствоваться в тех или иных направлениях. Эффективность программы оказалась очень высокой.

альных сотрудников второй волны, после освоения ими — на рядовых специалистах. И так — пока не будут охвачены все сотрудники организации.

Такой подход позволяет компании вовлечь в развитие прежде всего сотрудников, приносящих наибольшую прибыль, и обкатать модель на малой группе персонала. А потом продвигать модель развития глубже.

Саморазвивающаяся компания создана тогда, когда все сотрудники ком-

пании, сталкиваясь с внешними вызовами рынка, предлагают то обучение, которое позволит компании с наименьшими затратами преодолеть внешние вызовы и поднять организацию на новый уровень.

СЛУЖБА КАК ЧАСТЬ СИСТЕМЫ

Концепция саморазвивающейся компании подразумевает трансформацию кадровой службы, ведь перед ней стоит задача реализовать технологию KPI, то есть перевести работу специалистов на язык бизнеса. Для этого им самим нужно понимать этот язык.

Типовые задачи сотрудника отдела кадров прошлого: кадровое делопроизводство и трудо-правовые отношения. Традиционный HR-специалист — это эксперт, понимающий психологию специалиста и умеющий пользоваться психологическими инструментами. HR нового времени понимает язык бизнеса и помогает бизнес-задачи трансформировать в задачи для персонала. Он должен находиться в постоянном диалоге с руководством компании и смотреть на происходящее с точки зрения бизнеса. При этом HR нового поколения опирается на правовое регулирование деятельности персонала и

понимание психологии взаимодействия людей и групп — это его фундамент.

Роль HR поднимается с уровня консультанта на уровень стратегического управления развитием персонала, а так как персонал — ключевой ресурс, то и развития бизнеса в целом.

В новой системе большое значение приобретают менеджеры структурных подразделений: они берут на себя значительную часть HR-функций, так как хорошо знают бизнес-задачи. Психологическим компетенциям их можно и нужно научить. HR же трансформируют глобальные бизнес-задачи в задачи управления персоналом.

Таким образом, управление персоналом из удела HR-службы превращается в систему, в которую вовлечен менеджмент компании, а HR-служба играет роль мотора кадровой системы.

* Иван Аншуков, руководитель направления «Консист Бизнес Групп»

Журнал  УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

2017 г.

СТОП-УРОК «ЧТЕНИЕ РЕЗЮМЕ МЕЖДУ СТРОК»

У каждого практика рекрутмента есть свой набор методов оценки.

Эксперт делится интересными наработками, и к ним стоит прислушаться...



Виктория Чердакова

ООО «Агентство «Ваш Статус»

У вас бывали ситуации, когда вы принимаете кандидата на работу на ключевую должность, а он вдруг подводит? Вы начинаете заново анализировать факты его резюме и понимаете, что тем же самым событиям, о которых вы слышали на первом собеседовании с ним, можно было сразу придать совсем иное значение! И то, что его нельзя было брать на работу, очевидно! Но сколько потеряно времени! Сколько неоправданно надежд!

Как уже на уровне резюме с высокой достоверностью спрогнозировать будущие проблемы в работе? Нужны некоторые знания из психологии.

Сколько процессов осознается в голове у человека? По мнению Фрейда примерно 5%. Психика любого человека представляет собой айсберг: верхушка — то, что я понимаю, что я делаю, а подводная часть — то, что я делаю, но не понимаю почему. Например, когда-то у меня были напряженные отношения с мамой, и я сотни раз себе обещала, что не буду выходить из себя и доказывать ей, что я уже взрослая, не буду злиться на вопросы, повязала ли я шарфик перед важной конференцией, или спорить о ненужности указаний, как мне поступать в том или ином случае. Но вдруг звонит телефон и на дисплее написано «мама», и я сама не понимаю, как вдруг откуда-то из глубины у меня поднимается волна раздражения, которую я уже не могу сдержать. Или начальник умом понимает, что какой-то сотрудник приносит определенную пользу

на работе, но не может дать себе отчета, почему он его только своим внешним видом и манерами жутко раздражает, и от чего не получается сдержаться от придирок. Или, наоборот, подчиненный только при мысли об обычном разговоре с руководителем впадает в панику.

У вас бывало такое?

Конечно же, все вы знаете имя Эрика Берна и знакомы с его книгами «Люди, которые играют в игры» и «Игры, в которые играют люди». По его мнению, большинство людей находится в психологическом сценарии. А что такое сценарий? Это некая психологическая сила, которая тащит человека к его неудаче вне зависимости от того, хочет он этого или активно сопротивляется. То есть тот самый наш айсберг! Сверху дует ветер, а снизу подводное течение. Куда плывет айсберг? По течению.

Плывет наш айсберг по океану жизни, а навстречу ему еще один айсберг, который тоже понимает, что он делает только на 5%, а на 95% что-то такое делает, но не понимает что. У вас бывали ситуации, когда вы видите совсем нового для себя человека, тот еще рта не открыл, а вам уже противно? Это столкнулось бессознательное! Уничжительное похлопывание по плечу или фраза: «Ну-ну, давай-давай!..», или он просто похож на вашего прадедушку, которого вы терпеть не могли! Склеятся ли отношения у вас с таким человеком даже при самых добрых намерениях? Нет.

Например, руководителю понравилась резюме очень квалифицированного специалиста. Анализируя его, он считал большой удачей, что наконец попался такой человек, которого давно не могли найти. Он приглашает его на личное собеседование, а тот сидит с таким видом, будто это сам руководитель должен ему сдавать экзамен на соответствие должности начальника, достойного его. Высокомерное лицо, позы, снисходительный тон, через слово сквозит, что он везде нарасхват. А то, что он сам прислал в этот раз свое резюме — чистая случайность. Начальнику приятно сдавать такой экзамен? Нет. Он растерянно смотрит на резюме и говорит: «Вы знаете, вы прекрасный специалист. Но дело в том, что у вас образование экономическое. Нам такое и надо. Но у вас в сфере аудита, а нам лучше бы в сфере финансов и кредита... Извините...»

Кандидат встает и в негодовании уходит. А про себя думает: «Ну и компания! Ну и люди! Меня не уважают, себя и свое время не уважают! Ну почему бы это все не написать на сайте, чтобы не терять время!»

Расстроенный начальник сидит у себя в кабинете. На глаза ему попадает другое резюме. Кандидат по этому резюме умеет ровно вдвое меньше прежнего: «Но что делать? Работать-то кому-то надо...» Этого кандидата приглашают на собеседование, и начальник вдруг видит: тот смотрит на него с восхищением, улыба-

ется и готов схватиться за любую работу. Примерно, как в известной комедии Гайдая, когда алкоголик из страха попасть опять на перевоспитание к Шурику готов был ехать на какие угодно исправительные работы. Помните, как милиционер перечисляет возможные варианты:

— Кто поедет на цементный завод?

— Я!

— Песчаный карьер?

— Я!

— Кирпичный завод?

— Я!!!

—

Наш начальник смотрит на этого кандидата, смотрит на его резюме заново и думает: «Хороший парень. Научится!»

Какая часть начальника приняла решение? Бессознательная. А что сделало сознание? Обосновало это решение!

Бессознательная часть принимает решение, к кому идти на работу, кого брать в подчинение. Менять ли работу вообще или продолжать киснуть в этом болоте из страха, что может быть и хуже. Бессознательное принимает решение, за кого выходить замуж или на ком жениться. Или продолжать жить с этим алкоголиком из

страха, что вдруг не найду другого мужа вообще, а окружающим объяснять, что ребенку нужен отец. Вам встречались женщины, которые по 3-5 раз выходят замуж и каждый раз попадают на алкоголиков? Но ведь они же не хотят выходить за алкашей! Они же хотят за Королей, и жить с ним, с Королем, до старости. Сценарий. А вам встречались кандидаты, которые к 28 годам сменили не только по 5 работодателей, но и по 7 профессий? И каждый раз профессия оказывается «не его»! Но ведь он же думал, что она именно «его», когда принимал решение взяться за нее! У него же были намерения работать по этой профессии до конца дней и достичь огромных результатов! Сценарий.

Сам Фрейд здорово сказал, что отношения сознания и бессознательного похожи на отношения всадника, сидящего на диком мустанге. Мустанг скачет куда хочет, а всадник говорит: «А мне туда и надо!»

Если научиться распознавать сценарий человека по резюме, можно не только почти со 100% достоверностью прогнозировать его поведение на работе и подбирать необходимые методы управления им. Можно прогнозировать даже, как он будет строить личную жизнь вплоть до поведения в сексе! Давайте попробуем рассмотреть сейчас хотя бы основные принципы.

Формула сценария, описанная Э. Берном и дополненная М. Литваком звучит так:

1. как человек относится к себе;
2. к своей семье, близким и коллегам;
3. новым людям и отношениям;
4. и к процессу деятельности.

У здорового человека все эти категории отношений положительные.

Я+ ВЫ+ ОНИ+ ТРУД+

Если спросить любого: как ты относишься к себе и другим? Он, конечно же, ответит, что хорошо! В сознании так и есть. Но относится ли он неосознанно хорошо к людям, можно понять по одному критерию:

Прощает ли он себе и им несущественные недостатки.

Если я допускаю ошибку в переговорах и теряю клиента, досадно, конечно. Я подумаю, как в следующий раз избежать этой ошибки. Но я как личность — хороша. У меня не портится настроение, я не срываюсь на других людях. Я довольна жизнью и продуктивна в прочих вопросах. Если же я после этой ошибки даже не ем себя поездом, а просто пожираю: «Вот елки! Да сколько же можно допускать эти ошибки! Да почему это все время со мною случается! Да когда же я этому научусь-то в конце концов...» Если я после этой ошибки подавлена на целый

день, а может, и на неделю, то я к себе как к личности неосознанно отношусь плохо.

Так же и с другими людьми. Да, у моего мужа бывает плохое настроение или несварение желудка, но я из-за этого расставаться с ним не собираюсь. Он меня устраивает в сексе и мне с ним очень интересно как с человеком. Так зачем же я буду подлазить ему под горячую руку? Пережду тихонько, занимаясь своими делами.

Если подчиненному на работе денег, конечно, хотелось бы больше, но, в принципе, хватает, начальник, конечно, со своими нюансами, но вообще-то работа очень интересная и он видит перспективы, то такой подчиненный легко обойдет мелкие поводы для конфликтов — такие поводы будут везде. Ведь он не собирается из-за этого расставаться! Если же мелочь вдруг становится краеугольным камнем так, что мочи нет больше терпеть, и человек уходит с очередной работы или разводится с очередной женой, то он относится к близким неосознанно плохо. А значит, эти ситуации будут повторяться и дальше. То же самое относится и к руководителям: у одного бешеная текучка, которую он связывает с внешними факторами, а у другого, при этих же факторах, все в порядке.

Психологи подсчитали, что наше общество невротизировано на 95%, и здоровых почти нет. Но ведь работать кому-то

надо! Поэтому, с одной стороны, лучше взять того, у кого степень психологического нездоровья минимальна. А с другой стороны, спрогнозировав определенный тип трудностей, можно подумать, как верно определить человеку место в компании и управлять им, чтобы обходить острые углы. Рассмотрим первый вариант психологического нездоровья, который у М. Литвака звучит как «Высокомерный творец». Его социоген выглядит так:

Я+ ВЫ— ОНИ+ ТРУД+

То есть такой сотрудник к себе относится неосознанно хорошо, близкие — ниже его достоинства («О, Боже, с кем приходится дело иметь!..»), все новое его манит, процесс деятельности интересен. Как будет выглядеть резюме такого человека? Частая смена мест работы в рамках одной профессии. Жизнь такого человека проходит, как в пословице «На чужом столе каравай больше». Пока компания новая, и люди в ней тоже, мелкие недостатки ему незаметны. Он с легкостью обходит их, улыбчив, производит хорошее первое впечатление. Но как только новые люди становятся привычными, он «вдруг» видит в них недостатки! И они становятся для него нестерпимыми. Но ведь эти недостатки были и раньше! И вообще-то на работу они сильно не влияют. А какое впечатление он будет производить на собеседованиях? Прекрасное! Открыт, обаятелен, располагает. Про таких кандидатов говорят: «Хорошо себя продает и плохо работает». Я уточню — работает он

тоже хорошо. Ему трудно строить близкие отношения. Скандальный.

Так брать его или не брать? Брать. Если степень выраженности сценария не так уже велика. Одно дело, когда кандидат меняет работу каждые 2-3 года, а другое — уже начал менять каждые 3 месяца. Берите, но старайтесь ставить его на самостоятельные участки и как руководитель держите дистанцию, чтобы не зазеваться, и он не «присел» вам на голову. Это могут быть неплохие региональные представители, дизайнеры, адвокаты или аудиторы. Им легко можно поручать разъездную работу. Но плотно работая в команде, они рискуют создать невыносимую атмосферу и развалить все.

Пример из практики. Ко мне на семинар по карьере пришла юрист 44 лет с жалобой, что на новую работу ее брали на должность начальника отдела и на зарплату в 130 000 руб., а уже 5 месяцев она на должности рядового юриста с зарплатой в 70 000 руб., да еще и вынуждена вести личные юридические дела собственника. Вот ее резюме: 44 года, разведена, сын 23 года. Высшее юридическое образование в престижном вузе, красный диплом. После вуза 3 года работала рядовым юристом на крупном заводе. Ушла, т. к. хотелось продвижения, а «перспектив развития здесь не видела». После этого помощником известного адвоката проработала еще 2,5 года. Но он «поручал ей только рутинную работу, тог-

да как она давно считала себя способной на большее».

После работала на договоре подряда 12 лет в двух крупных предприятиях. То есть характер работы — проходящий юрист.

Кризис. Развод с мужем. Переезд в Москву. 1,5 года работы юрисконсультантом, но ушла, т. к. «попала в скандальный коллектив к скандальному начальнику».

Ну и последние чуть менее полугода — опять «не повезло». Начальник не соблюдает изначальные договоренности с нею.

Мы успешно поработали с ней на семинаре. Женщина умная и быстро поняла свои ошибки. Ровно через неделю она прислала мне отчет, что выполнила все мои рекомендации, подала начальнику письмо с отставленной амортизацией* и начала вести себя иначе. Он поднял ей зарплату до 130 000 руб., и она теперь ищет себе в отдел двух помощников. Она была так воодушевлена этим успехом, что попросилась поработать индивидуально с ней, т.к. с одной из главных акционеров ей пока не удастся выстроить отношения. Та присылает ей смски с поручениями в 2 часа ночи и требует за секунду выполнить то, на что надо бы пару дней. Я согласилась на индивидуальную работу, но уже через пару месяцев вдруг обнаружила, что от меня в 23-00 она требует ответа тут же, и мысль, что помимо нее у меня могут

быть выездные семинары, другие клиенты или просто иные дела, в голову ей не приходит. Я у нее спросила: «Ирина, а вам не кажется, что вы начали вести себя со мною так же, как ваша акционер с вами?» Она опешила. Извинилась и пропала, обидевшись на меня, на полгода. За эти полгода она успела окончательно испортить отношения на текущем месте, уволилась в никуда и, вспомнив, что когда-то получила от меня пользу, поняла, что больше обижаться на меня ей невыгодно. Обратилась опять уже за консультациями, как найти работу, но трижды «забывала» назначенный час консультации. А когда я ей отказала, порекомендовав поискать того, чье время она будет ценить больше, прислала мне гневное письмо со словами, что уходит от меня с большими проблемами, чем пришла.

В чем проявился сценарий этого «Высокомерного творца» Ирины? Я для нее из «приятной» категории малознакомых «ОНИ» перешла в неприятную категорию «ВЫ». И тяга сценария оказалась так велика, что она не смогла воспользоваться моей помощью.

Второй вариант психологического нездоровья у М. Литвака называется «Творческий сноб». Его социоген выглядит так:

Я+ ВЫ+ ОНИ— ТРУД+

К себе человек относится неосознанно хорошо, близкие — хорошие люди. Мож-

но доверять. А новое вообще и люди тоже кажутся опасными, не заслуживающими доверия. Как будет выглядеть резюме такого человека? Больше 7-8 лет на одном месте и в одном качестве. Уже давно понятно, что надо с этого места уходить, все тошно, болото, начальник издевается и никакого развития. А вдруг на новом месте будет еще хуже? Шекспир переживания этих людей выразил словами: «Уж лучше зло известное терпеть, чем к неизвестному стремиться». На собеседованиях эти люди могут производить впечатление скованных, застенчивых и даже туповатых. Иногда на очевидный вопрос не могут сообразить, как ответить. Но не ошибитесь, сделав неверный вывод! У них все в порядке с умом, просто они хорошо чувствуют себя в привычной обстановке и очень напрягаются, когда обстановка и люди новые. Поэтому рекрутер может влипнуть с таким кандидатом, потратив на него кучу времени, и не учесть, что на финальной стадии у него включатся сценарные страхи, он испугается перемен и откажется от вакансии. Или все же перейдет, но может долго не адаптироваться и сбежать обратно, красиво объяснив себе и другим, что на прежнем месте «гораздо интереснее и больше перспектив. И это просто — его компания».

Если вы все же взяли его в компанию и он даже как-то адаптировался, то старайтесь не поручать ему организаторскую работу, требующую большого количества контактов с новыми людьми. Это для него

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



будет постоянный стресс. Активные продажи — тоже не стоит. Но эти люди могут быть очень преданы вам и вашей компании, и во многих вопросах на них стоит полагаться.

Пример из практики. Мы рассматривали кандидата на вакансию директора по развитию в очень перспективную молодую ИТ-компанию.

48 лет, женат, двое взрослых детей. Окончил факультет физики по специальности радиофизик.

В 90-е годы работал в НИИ физики, потом на бизнес-волне ушел с друзьями в айти-компанию и дорос до руководителя подразделения, плюс ему дали долю в собственности компании. В этом качестве работает последние 18 лет, страдая от того, что все одно и то же, но, не видя себе применения в иных местах.

Мы на него вышли по рекомендациям коллег.

Перетянули ли мы его на новое место? Нет. В течение двух месяцев мы несколько раз встречались с этим умным, эрудированным человеком с прекрасным набором навыков. Но в итоге он, «посоветовавшись с семьей и друзьями понял, что менять шило на мыло неперспективно и незачем менять статус одного из собственников, пусть и небольшой компании, на статус наемного работника?».

Третий вариант психологического нездоровья наиболее распространенный на рынке труда. И это сценарий Сизифа.

Я+ ВЫ+ ОНИ+ ТРУД-

И он сам хорош, и люди вокруг тоже, но ему быстро наскучивает любой процесс деятельности. Как будет выглядеть резюме такого человека? Частая смена не только мест работы, но и профессий.

Знаете ли вы, за что олимпийские боги Древней Греции наказали бедолагу Сизифа? Он дважды попытался обмануть богов. Когда пришел срок ему умирать (а был он успешным правителем государства и сыном самого Зевса), за ним пришли, чтобы отвести в подземное царство Аида. Умирать Сизифу не хотелось, и он приковал парламентария цепями к дереву и остался жить. Но этим он нарушил естественный ход событий: так как ответственный за смерть оказался прикованным, люди перестали умирать вообще. На Земле начались болезни, перенаселение и прочее. Боги прознали про это. Разгневались. Освободили парламентария, который, кстати, из страха к Сизифу больше не пошел. Нашего героя другим способом доставили в Аид. Но он и тут обманул! Сказал Аиду, что ему на Земле надо распорядиться, чтобы его жена принесла богатую жертву самому Аиду. Аид уши-то и развесил! Слаб был на лесть и взятки брал, хоть и Бог. Сизиф вернулся на Землю, но вы уже догадываетесь — он опять не захотел спускаться в



подземное царство. После этого ему уже поблажек от богов не было. Его не только поместили в Царство мертвых, но и наказали самой страшной карой — заставили на веки вечные делать бесполезную работу.

Катит Сизиф на гору огромный валун. Потом обливается! Тяжко. Остается немного, чтобы доделать дело и закатить камень! Так нет — срывается камень, и приходится все начинать заново. Сил нет никаких! Лучше бы умер — так уже мертв. И никуда ему отсюда теперь не деться.

Вот на таких Сизифов похожи большинство «летунов», которые не хотят видеть перспективы карьерного роста ни на какой работе и которые в вечных поисках новизны при каждой смене работы через какое-то время кричат, что «это не мое». Человек в своей профессии должен быть Высоким Деревом! Чтобы видно его было издали всем, кому надо! С широкой кроной, толстым стволом и мощными корнями. А у нас что выходит? В лучшем случае кустарник, а вообще-то — газон!

Вы встречали людей, которые часто меняют профессии? Чуть-чуть бухгалтер, чуть-чуть маркетолог, чуть-чуть продавец. А в итоге? НИКТО. Вот это и есть Сизифы.

Но каждый сценарный человек громко предупреждает нас о проблемах, которые с ним будут! Сознание такого Сизифа на собеседовании вам очаровательно скажет: «Я человек увлекающийся, мне

интересно все новое...». А о чем вам прокричит его бессознательное? «У меня не хватает методичности доводить до ума старое! И я разочаруюсь в вашей работе еще раньше, чем в прежней!» Сознание Сизифа вам опять скажет: «Я человек увлекающийся! Я очень люблю учиться...», а бессознательное вас опять предупредит: «У меня кишка тонка применить выученное на практике». Слушайте внимательно!

Вот вам стандартный диалог на собеседовании с таким Сизифом:

— Не хочу работать на дядю! Хочу построить собственный бизнес!

— Здорово! Какой?

— Ну... пока не знаю.

— А в какой области?

— Ну... не думал.

— А у вас есть бизнес-план?

— Пока нет...

— А у вас есть первоначальный капитал?

— Пока нет...

— А вы знаете, как его заработать?

— Пока не думал.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У него будет собственный бизнес с таким подходом? Нет. У него будет невроз или депрессия.

Таких кандидатов на рынке труда более 80%! Все зависит от степени выраженности этой «болезни». Если сильно «болеете» — то камень и на самую что ни на есть начинающую должность не докатите.

Практика. К нам на семинар приходил кандидат, который к 25 годам сменил 18 мест работы, 11 профессий, сделал 4 попытки окончить разные вузы и отчаявшись, что попадетя наконец-таки «его дело», пришел искать причины неудач в себе самом.

Куски Сизифов, наверное, где-то живут в каждом из нас. Об умении доводить до конца дела Эрик Берн сказал: «У секса есть один конкурент — дело. У дела конкурентов нет!» Но потом прибавил: «Единственный конкурент у дела — окончание дела!»

Четвертый вариант психологического нездоровья — это нестабильный личностный комплекс. В одних ситуациях человек ведет себя, как Сизиф, в других — как высокомерный, в третьих — как застенчивый сноб. У М. Литвака такой сценарий называется «Рабско-тиранический». В одни моменты его социоген таков:

Я+ ВЫ— ОНИ+ ТРУД-

А в других таков:

Я— ВЫ+ ОНИ— ТРУД+

Такие люди живут под лозунгом: «То вознесет его высоко, то в бездну бросит без следа». Они делят людей на категории: перед теми, кого считают высшей кастой, лебезят, а перед теми, кого считают ниже себя, заносятся. Выглядит это, в общем-то, противно. Но они сами от этих своих качеств страдают еще больше. Причины этому сценарию, как их распознать, как им управлять и главное, как это исправить, если кто узнал в этом описании самого себя, рассказ более длинный.

Об этом более подробно можно узнать:

1. книга М. Литвака «Как узнать и изменить свою судьбу»
2. Аудиосеминары М. Литвака
3. Аудиосеминары В. Чердаковой «Сценарная теория в построении карьеры»; «Сценарная теория в оценке и управлении персоналом»
4. или записаться на наш очный или онлайн цикл по этой теме.

Подробности на сайте www.avstatus.ru

Журнал



2017 г.

Менеджмент. Маркетинг. Лидерство: Лучшее за 2015 год

Джулиан Биркиншоу

ОСТЕРЕГАЙТЕСЬ НОВИНОК



Как возникают новые управленческие практики? Лишь немногие из них полностью формируются в головах теоретиков и консультантов. В большинстве случаев их авторами становятся руководители компаний, которые экспериментируют с новыми идеями. Примером этого служит онлайн-ритейлер Zappos, заменяющий сейчас традиционную иерархию самоорганизующейся «операционной системой», так называемой холакратией¹.

За процессом, идущим в Zappos, внимательно наблюдают другие компании. Равно как и многие предыдущие управленческие инновации, холакратия представляет собой весьма привлекательную идею, отвечающую духу времени. По крайней мере найдется некоторое коли-

¹ Статья написана в январе 2014 года.



чество глав компаний, которые, принимая во внимание безотлагательную необходимость осуществлять инновации и меняющийся характер рабочего места, вне всякого сомнения, зададутся вопросом: актуальна ли эта управленческая идея? Обеспечит ли она моей компании конкурентоспособность? С какими рисками может быть сопряжено ее внедрение?

На протяжении десятилетий руководители компаний задаются подобными вопросами всякий раз, когда появляются управленческие инновации. Время от времени такая идея оказывается настолько революционной, что может поднять — и зачастую именно так и происходит — показатели компании на беспрецедентный уровень. Такой эффект оказали концепции шести сигм и бережливого производства, которые побудили менеджеров повысить качество и сократить расходы.

Тем не менее импортное заимствование идей — дело рискованное. Использование даже очевидно полезных теорий и практик может закончиться неудачей, если компания не готова воспринять саму суть нового подхода. А ценность большинства управленческих идей, равно как и потенциальный результат их практической реализации, далеко не очевидна. Какую цель преследует холакратия: стимулировать креативность или разрушить автократию? Хотите ли вы, чтобы в вашей компании любой мог стать лидером? Способны ли корпоративная культура и

организационная структура вашей компании вынести столь серьезные изменения? При определенных обстоятельствах для одних компаний потенциальные выгоды от реализации экспериментальных концепций могут оказаться весьма значительными, а для других их заимствование может быть довольно затруднительным или даже деструктивным.

Если вы предпримете определенные действия, направленные на осознание инноваций, разработанных другими компаниями, и того, как они соотносятся с философией и функционированием вашей компании, вам будет легче понять, какие именно экспериментальные концепции вам подходят. Проявив должную вдумчивость и внимательность, вы повысите свои шансы на успех в тех случаях, когда вы заимствуете идеи, реализуете их, приобретаете новые знания, способные сделать рентабельным ваш бизнес в долгосрочной перспективе.

ОЧЕРЕДНАЯ АМБИЦИОЗНАЯ ИДЕЯ (ИЛИ НЕТ?)

Любые радикальные управленческие инновации быстро привлекают внимание журналистов, теоретиков и консультантов. В ходе исследований, которые мы провели вместе со Стефано Туркони, научным сотрудником Лондонской школы бизнеса, выяснилось, чем полезно такое внимание: исследователи и авторы статей помогают компаниям классици-

цировать или осознать их идеи, а возможность наглядно представить вышеуказанные идеи позволяет руководителям заручиться поддержкой своих практик как внутри компаний, так и вне их. Публичное обсуждение новых идей позволяет другим компаниям узнать о них.

Однако публичность имеет и обратную сторону: повышается вероятность возникновения ажиотажа вокруг идеи, разочарования ею, а иногда и ее отвержения (см. врезку «Неизбежный ажиотаж»). В *Harvard Business Review*, например, были впервые представлены как идеи, которые сегодня составляют каноны менеджмента, так и идеи, о которых забыли на долгие годы. Ваша задача как менеджера категорически отличается от целей, преследуемых теоретиками и авторами статей. Вы не пытаетесь оседлать следующую волну; вы выбираете подходящую для себя волну. Общественное мнение для вас менее значимо, нежели идеи, лежащие в основе концепций. Следует иметь в виду, что основополагающие идеи продолжают существовать даже после того, как связанные с ними практики перестают пользоваться популярностью.

Итак, что нужно сделать для того, чтобы менеджеры на время забыли об ажиотаже и осмыслили постоянно меняющуюся среду управленческих инноваций? В общем и целом, компания может заимствовать идеи двумя способами: воспользоваться методом «наблюдай и применяй» или вычленив основной

принцип инновационной идеи. У каждого из этих подходов есть свои преимущества; каждый из них ставит свои задачи.

ПОДХОД «НАБЛЮДАЙ И ПРИМЕНЯЙ!»

Это наиболее очевидный — и чаще всего применяемый — подход к адаптации новых управленческих идей. Он может быть вполне эффективным (и бывает таковым), но лишь при определенных обстоятельствах. Одно из них заключается в том, что наблюдаемая практика вполне может рассматриваться как стоящая обособленно от всех прочих, и для ее реализации требуется совсем немного поддерживающих поведенческих моделей. В этом смысле очень показательный и популярный пример — подход GE к преемственности и планированию. Уму непостижимо, насколько плавно и незаметно генеральный директор компании Джек Уэлч в 2000 году передал дела Джеффри Иммельту. В основе этого процесса — несколько конкретных мер, включая наличие прозрачной информации о кандидатах и планирование увольнений сотрудников, не справляющихся со своими обязанностями. Подобные модели поведения довольно легко копировать; таким образом, системы обеспечения преемственности, разработанные GE, как правило, успешно работают и в других компаниях — например, Walmart, GlaxoSmithKline, а также Tesco.



Кроме того, подход «наблюдай и применяй» может оказаться эффективным, если управленческая модель и образ мышления заимствующей идею компании очень схож с управленческой моделью и образом мышления компании, в которой идея возникла. Например, две фирмы-разработчика ПО, которые применяют в своей деятельности гибкий подход, вероятнее всего, используют во многом совпадающие технологии и сходную терминологию. Поэтому, если одна из этих компаний внедряет новую управленческую модель, то другая, вероятнее всего, сможет ее успешно реплицировать, используя подход «наблюдай и применяй». Аналогичным образом, компании, придерживающиеся нетрадиционных методов работы, скорее всего, могли бы с успехом заимствовать управленческие инновации у других столь же нестандартных фирм. Как правило, больше шансов быть замеченными имеют радикальные идеи, которые, скорее, соответствуют общим направлениям развития менеджмента, а не противоречат им.

Так что я полагаю, что у Zappos неплохие шансы на успех, поскольку она использует концепцию холакратии; эта идея изначально возникла в нескольких стартапах Кремниевой долины. Zappos уже продемонстрировала склонность идти своим путем; компания известна тем, что использует такие нестандартные практики, как проверка лояльности своих сотрудников (им предлагают уво-

ИДЕЯ ВКРАТЦЕ

ПРОБЛЕМА

Инновационные управленческие идеи, возникающие в других компаниях, неизменно ставят руководителя перед дилеммой: стоит ли пытаться их заимствовать; а если да, то какие и как? Даже самые многообещающие практики могут оказаться неэффективными, если будут перенесены в неподходящую для них компанию.

РЕШЕНИЕ

Оптимальный подход — вычлнить из управленческих инноваций основной принцип, т. е. логику, которая лежит в его основе. Для этого нужно задать несколькими вопросами, в частности: отличается ли ваша компания от компании, в которой эта идея возникла? Соответствуют ли цели рассматриваемой инновации задачам вашей компании? Даже если вы решите, что определенная идея не вполне вам подходит, проведенный анализ поможет лучше понять используемые вами управленческие модели и совершенствовать применяемые вами практики.

литься в обмен на выплату некоторой суммы наличными).

Но чаще всего практики, успешно используемые в одной компании, оказываются совершенно неприемлемыми для

другой. Давайте обратимся к корпоративной культуре, направленной на достижение высоких показателей, которой придерживалась GE в 1990-х годах.

По мнению большинства сотрудников, выраженное фокусирование внимания компании на ответственности каждого сотрудника было, прежде всего, средством повышения конкурентоспособности компании на рынке. Исходя из такого понимания, Уэлч разработал подход, заключающийся в ранжировании всего персонала в рамках того или иного подразделения; он предусматривает вознаграждение и продвижение сотрудников, демонстрирующих высокие показатели, а также применение штрафных санкций (или корректирующее обучение) для тех, чьи показатели оставляют желать лучшего (находятся в числе наихудших 10%). Подход «Ранжируй персонал и увольняй неподходящих» был широко растиражирован — но зачастую он оказывался неэффективным, особенно в организациях, в которых не сформирована культура продуктивной внутренней конкуренции. Сотрудники, не обладавшие необходимой стрессоустойчивостью, часто оказывались не в состоянии эффективно работать. В Microsoft, например, подход «Ранжируй персонал и увольняй неподходящих» фактически ставил сотрудников и отвлек их внимание от конкуренции с другими компаниями.

Более свежий пример: несколько британских и европейских компаний хотели

перенять набор хорошо разрекламированных управленческих практик британского ритейла John Lewis. Речь шла о довольно крупных социальных пакетах, привлечении сотрудников к выбору руководителей высшего звена, а также о схемах вознаграждения, позволяющих устанавливать для менеджеров по работе с клиентами такой же бонус по итогам года (процент от зарплаты), как для руководства компании. Эти практики помогли компании-основоположнику занять лидирующее положение на рынке в плане найма и удержания персонала. Однако акционерным компаниям адаптировать ее опыт оказалось совсем непросто. С одной стороны, практики John Lewis целостны — они хорошо сочетаются, усиливая друг друга. Выраженная ориентация на подготовку персонала и собственное развитие свидетельствует о том, что компания чрезвычайно избирательна в вопросах найма персонала и делает упор на продвижение своих сотрудников. С другой стороны, эти практики органично вытекают из ориентированной на персонал философии, само существование которой обусловлено тем, что компания была основана как народное предприятие. Вне такого контекста уравнилительный подход зачастую не получает поддержку руководства и акционеров.

Используемая Google концепция, позволяющая сотрудникам тратить 20% своего рабочего времени на разработку инновационных идей — еще одна излюбленная цель подхода «наблюдай и при-



меняй» (даже несмотря на то, что сейчас компания ограничила применение этого принципа, чтобы не допускать распыления усилий на большое количество направлений). Эта концепция очень проста и при этом способствует появлению прорывных идей, поэтому она привлекает менеджеров из других организаций. Но когда компании адаптируют эту практику, результаты, как правило, не оправдывают ожиданий.

Одна из причин этого заключается в отношении к ней менеджеров. Руководство Google (по крайней мере, первое время) горячо поддерживало эту концепцию; руководство многих других компаний вряд ли проявило бы подобный энтузиазм. Кроме того, Google удалось заполучить «крутых» разработчиков, которые горят желанием добиться реализации своих блестящих идей. Разработчики, привыкшие укладываться в четко оговоренные сроки, зачастую просто не знают, как использовать время, отведенное им для собственных изысканий. По этой причине компании, которые берут на вооружение эту концепцию, как правило, отказываются от нее, не дав возможности реализоваться и пятой части таких «личных» проектов.

Стоит ли говорить, что все это существенно вредит компании. Принятие новых практик и последующий отказ от них способны истощить ее ресурсы, а также уменьшить шансы руководства на обеспечение ее стабильного роста. Поэтому использовать подход «наблюдай и применяй» нужно с осторожностью.

ВЫЧЛЕНЕНИЕ ОСНОВНОГО ПРИНЦИПА ИННОВАЦИОННОЙ ИДЕИ

Можно существенно минимизировать риски, связанные с импортированием управленческих инноваций, заимствуя из той или иной практики только основные принципы. Различия между организационной средой новой компании и компании — автора инновации становятся менее значимыми; а для того, чтобы новый подход «прижился», потребуется меньше усилий.

Весьма показателен пример UBS Wealth Management. Эта компания, специализирующаяся на оказании финансовых услуг, успешно работавшая с 2000 года, искала методы стимулирования своего роста. Во время мозгового штурма команда руководителей пришла к заключению, что одним из самых серьезных препятствий для ее роста было составление бюджета компании — речь, в частности, шла о необходимых для этого переговорах между головным офисом и профильными подразделениями, весьма затратных по времени.

Один руководитель предложил воспользоваться опытом банковской компании Svenska Handelsbanken, которая десятью годами ранее отказалась от практики подготовки бюджета. Группа руководителей высшего звена посетила эту шведскую компанию и решила, что, несмотря на различие бизнес-моделей, вполне можно было бы позаимствовать ряд принципов планирования,

применяемых *Handelsbanken*; например, ограничить супервайзерские функции головного офиса компании, усилить ответственность менеджеров по работе с клиентами, а также поощрять дружескую конкуренцию между равными по рангу структурными подразделениями компании. Вышеупомянутая команда совместными усилиями выработала упрощенную модель подготовки бюджета, которая наилучшим образом соответствовала корпоративной культуре *UBS*. Например, вместо того, чтобы адаптировать используемую *Handelsbanken* коллективную систему поощрения, основанную на результатах работы группы компаний в целом, *UBS* увязала систему бонусов с инвестиционным доходом каждой отдельно взятой группы по сравнению с аналогичным показателем других групп.

Обратимся еще к одному примеру, а именно, к опыту компании *GlaxoSmithKline*. В конце 1990-х годов, когда биотехнологическая революция поставила под угрозу целесообразность модели функционирования отделов разработки продуктов фармацевтических компаний, многие компании, включая *Roche* и *Bristol-Myers Squibb*, инвестировали значительные средства в приобретение биотехнологических компаний, дабы иметь доступ к непрерывному потоку вырабатываемых ими инновационных идей. *GSK* сделала более смелый шаг — она проанализировала деятельность стартап-компаний и пришла к заключению, что основная причина их успеха кроется в создании

кросс-функциональных команд, специализирующихся на определенных терапевтических направлениях, что радикально отличалось от практики, принятой в фармацевтической отрасли.

GSK реплицировала в рамках своей компании суть этой модели. Сначала она сформировала полуавтономные научно-инновационные центры, специализирующиеся на разработке препаратов, после чего разбила их на отделы по проведению разработки препаратов. Штат таких отделов состоял из 30 — 60 человек, в обязанность которых входило получение от инвестиционного совета компании средств на исследовательские проекты. И хотя эта модель породила множество управленческих вызовов, ее внедрение помогло *GSK* остаться одной из ведущих фармацевтических компаний, а также подготовить ассортимент разрабатываемых препаратов, который оказался одним из лучших в отрасли.

Безусловно, подход «вычленение основного принципа из идеи» в силу ряда причин не всегда эффективен. Во-первых, выделить принцип, лежащий в основе инновации, — задача нетривиальная. Люди — заложники собственного опыта и когнитивных отклонений. Кроме того, зачастую за деревьями не видно леса. В 1990-х годах, например, Форд пытался делать все возможное и невозможное — автоматизировать производство, подготовить персонал, организовать кружки контроля качества, — чтобы соответствовать таким же высоким, как у *Toyota*, стандартам затрат и качества.



НЕИЗБЕЖНЫЙ АЖИОТАЖ

Анализ радикальных управленческих инноваций, даже если они сходят на нет, зачастую может оказаться весьма полезным. А они действительно сходят на нет. Девять десятых из примерно ста брендовых управленческих идей, которые я изучил, потеряли актуальность в течение десяти лет или около того. Речь, в частности, идет о следующих идеях: концепции «разминка» (GE), концепции формирования профильных сообществ по обмену опытом по интересам (Xerox); подходе, предусматривающем выделение частей компании в качестве самостоятельных предприятий (Thermo Electron), а также концепции предоставления сотрудникам 20% рабочего времени для разработки собственных инновационных идей (Google). Типичный пример тому — разработанная Oticon организационная структура «спагетти».

В начале 1990-х годов, вскоре после того, как датская компания по производству слуховых аппаратов стала стимулировать разработку ее сотрудниками собственных проектов, этот эксперимент стал объектом неумеренных похвал. Другие организации буквально забросали компанию вопросами, а ее руководители побили все рекорды публичных выступлений. Но через несколько лет Oticon стала понимать, что ее портфель новых продуктов не вполне логичен, и что она потратила слишком много ресурсов на нерезультативные проекты.

Внимание руководства Oticon стало смещаться в сторону традиционной структуры; анализ проектов приобрел более формализованный характер, а за сотрудниками все чаще стали закрепляться определенные задания. Консультанты начали ссылаться на данную практику как на отрицательный пример, а в 2003 году в академическом обзоре этот эксперимент был охарактеризован как «частично неудачный».

Однако опыт Oticon имел больше нюансов, нежели это предполагает ажиотаж вокруг инновационной идеи. На ранней стадии существования «организации-спагетти» наблюдался рост объемов продаж и прибыли компании; и когда руководство компании начало понемногу сворачивать эту практику и вернулось к первоначальной, немного ее изменив, объемы продаж и прибыль продолжали расти. И все же адаптация другими компаниями «организации-спагетти» подстегнуло их развитие — возможно, это стало важным шагом на пути успешной трансформации компании, даже несмотря на то, что большинство практик, появившихся в начале 1990-х годов, до наших дней не дожили.

Чтобы ажиотаж вокруг идеи не сбивал вас с толку, проанализируйте, как на самом деле используется та или иная управленческая практика. Выполняет ли она задекларированные задачи в компании, в которой была разработана? Тогда вы сможете не обращать внимания на разговоры о «ее прорывном» или «провальном» характере, а будете оценивать исключительно целесообразность идеи.

Но его усилия не увенчались успехом, поскольку он не учел самого главного, что характерно для системы, созданной Toyota; а именно, веры в способность своих сотрудников решать проблемы.

Вторая проблема, вытекающая из первой, такова: даже тогда, когда принцип определен, зачастую очень трудно реализовать его на практике. Когда я работал с руководством одного крупного инвестиционного банка по вопросам кросс-функционального взаимодействия, мы без труда определили факторы, обеспечивающие такую практику, — а именно, общие цели, прозрачность коммуникации и желание делиться информацией, — но практическая реализация оказалась невозможной. Утвердившаяся в этой организации практика выплаты больших бонусов руководству при низкой эффективности компании настолько глубоко укоренилась, что она сформировала сознание персонала, а все попытки стимулировать вышеназванное взаимодействие были обречены на провал.

ИЗУЧИТЕ СЕБЯ ЛУЧШЕ

Какой бы подход вы ни выбрали, корпоративный самоанализ является значимым преимуществом компании. Он способствует не только адаптации нужных инноваций, но и планированию, а также реализации любых крупномасштабных проектов. Анализ деятельности компании дает дополнительные

выгоды: эксперимент, даже если он в конечном итоге оказывается неудачным, служит стимулом для пересмотра уже имеющихся управленческих моделей в свете импортированных идей. Результаты анализа могут стимулировать деятельность компании и способствовать совершенствованию используемых ею практик.

Давайте рассмотрим пример швейцарской фармакологической компании Roche (которую я некогда консультировал). Ее руководство очень заинтересовала практика открытых инноваций, используемая другими организациями. Они решили попробовать воспользоваться веб-платформой InnoSeptive, на которой компания может размещать технические задания для нескольких тысяч потенциальных исполнителей. Руководители компании поставили перед командами разработчиков очень сложную задачу и получили весьма впечатляющие и полезные идеи. Воодушевленные полученным результатом, они разместили еще несколько технических заданий.

Но после десяти техзаданий они пришли к заключению, что реализация разработок научных сотрудников и инженеров Roche не дала желаемых результатов. Разработки, касавшиеся технологических проблем, как правило, с готовностью брали на вооружение, в то время как разработки по более глубоким научным вопросам почему-то оставались без внимания. Благодаря полученному опыту компания осознала, что



ЧЕТЫРЕ ТИПА ДЕВИАНТНЫХ КОМПАНИЙ

Если вы решили импортировать управленческие инновации какой-нибудь другой фирмы, важно определить ее источник. В большинстве случаев инновационные идеи зарождаются в так называемых девиантных компаниях, которые стоят особняком от других организаций. Но не все девиантные компании одинаковы. Тщательно выбирайте компании, у которых вы намерены заимствовать идею.

- **Стартапы.**

Это молодые, небольшие компании, которые намеренно опровергают устоявшиеся правила. Valve Corporation, компания-разработчик видеоигр, дает возможность своим сотрудникам самостоятельно устанавливать часы работы, самим выбирать проекты, а также переходить из одной команды в другую. В компании приветствуется перемещение сотрудников туда, где наблюдается бурная деятельность. Конечно, небольшой компании легко быть не такой, как все. Не стоит ожидать, что эксперименты, хорошо работающие в стартапах, окажутся эффективными в более крупной и уже утвердившейся на рынке компании.

- **Сообщества по интересам.**

Они не относятся к бизнес-организациям, но анализ их деятельности может оказаться весьма полезным. На примере Общества анонимных алкоголиков можно понять, как функционирует организация с четко определенными целями, не имеющая формализованной системы контроля. Управленческие идеи таких организаций, как правило, лучше воспринимать на некотором расстоянии, нежели реализовывать в рентабельных компаниях, хотя их необычные методы, если подходить к ним с умом, способны стать источником вдохновения.

- **Сертифицированные компании с нестандартными методами организации.**

Речь идет об очень успешных организациях, которые, будучи крупными компаниями, управляются по собственным правилам. Morning Star, калифорнийская компания по переработке томатов, уже более 20 лет обходится без менеджеров. Но практически все подобные компании используют такие модели управления, как семейная собственность или трасты, которые позволяет им сохранять свою индивидуальность. Например, Morning Star — частная фирма.

Если ваша компания не располагает механизмами защиты от повседневного прессинга акционеров, нужно с осторожностью относиться к адаптации их инновационных идей.

- **«Танцующие слоны».**

Это крупные традиционные компании, экспериментирующие с необычными моделями. Китайская производственная компания Haier разработала в высшей степе-

ни децентрализованный подход к составлению бюджета, в соответствии с которым ответственность за бюджет возлагается на отдельно взятые команды сотрудников.

Используемая Shell модель «гейм чейнджер» — инновационная модель финансирования НИОКР — с успехом подпитывала множество новых технологий. Практика «танцующих слонов» может стать значимым источником идей, которые уже прошли проверку акционеров.

существует несколько способов реализации инноваций. Поэтому Roche стала создавать портфель инновационных подходов, потенциально соответствующих характеру вызовов, с которыми сталкивается данная компания.

Или же давайте рассмотрим пример одной компании-разработчика программного обеспечения, которая предоставляет финансовым, логистическим и компаниям государственного сектора услуги по защите информации. Основатель компании долгое время был недоволен сложностью и негибкостью методик планирования проектов, традиционно используемых в сфере разработки ПО. Вдохновленный моделями аукционного типа, которые используются рекрутерами для поиска кандидатов, он высказал идею подбора сотрудников для реализации проектов на тендерной основе: желающие должны заявить о своей заинтересованности в участии в том или ином проекте и указать свои умения и навыки.

Эта новая модель имела как достоинства, так и недостатки. У разработчиков возникло ощущение, что они не контролируют ситуацию: когда их заявку игнорировали, они зачастую не пони-

мали, почему, и не имели возможности отстоять свои предложения. Компания решила отказаться от идеи аукциона как основной методики планирования проектов, и перешла к другой практике: еженедельному проведению совещаний с участием всех сотрудников. Во время таких совещаний формировался состав сотрудников для работы по тому или иному проекту. Принимая решения, участники совещаний исходили не только из потребностей клиентов и интересов проектной группы, но также из интересов отдельно взятых разработчиков. Появившаяся в результате этого новая модель компании по-прежнему напоминала традиционную модель, используемую многими фирмами-разработчиками ПО, но она функционировала эффективнее, поскольку у менеджеров сформировалось новое представление о том, как привлекать разработчиков к планированию проектов.

Нужно помнить следующее: если эксперимент оказывается неудачным, не следует сразу от него отказываться и делать вид, что его и не было. Учиться на неудачах неприятно и непросто, но полученные уроки могут оказаться бесценными.



КАК ДВИГАТЬСЯ ВПЕРЕД?

А теперь давайте обсудим, какие практические шаги нужно предпринять для того, чтобы оценить управленческие инновации и импортировать их.

Ловите момент

Когда вам становится известно, что какая-то компания проводит эксперимент с новой управленческой методикой, прежде всего, нужно воздержаться от каких бы то ни было действий. Целесообразно выждать несколько лет, прежде чем решать, стоит ли ее заимствовать, а если стоит, то полностью или частично. Для того, чтобы любая новая практика продемонстрировала свою эффективность или несостоятельность, требуется время. И почти всегда лучше подождать, пока новая идея перестанет восприниматься как странная. Не нужно поддаваться привлекательности новой практики, но и не следует забывать о ней вовсе, поскольку вполне возможно, что компании, которая проводит такой эксперимент, удастся чего-нибудь добиться.

«Препарируйте» управленческую модель

Как только вы решили действовать, нужно сформулировать несколько конкретных вопросов, чтобы разобраться

в сути идеи. На этом этапе зачастую бывает целесообразно привлекать специалистов со стороны, которые могли бы предложить новое видение вопроса. Можно задаться, в частности, следующими вопросами:

- Какой принцип лежит в основе данной методики? Например, используемая в HCL Technologies оценка менеджерами персонала по методу «360 градусов» основана на принципе прозрачности.
- Какими необычными предпосылками руководствуется компания — автор идеи в части, касающейся поведенческих моделей или рыночных условий? Эксперимент Zappos с холакратией предполагает, что выгоды, обусловленные самоорганизацией, важнее, чем расходы.
- Проанализировав данную модель, вдохновилась ли компания на новые идеи и получила ли она полезную информацию? GSK, вдохновившись одной эффективной моделью биотехнологических разработок, основанной на венчурном капитале (ее разработала одна калифорнийская компания), создала модель разработки препаратов для внутреннего рынка.

Сформируйте представление о гипотезе

В идеале вы обнаружите, что компания — автор идеи тестирует одну или две простых гипотезы, независимо от

того, осознает она это или нет. Например, если цель анализируемой вами практики — осуществить обратную связь менеджеров по результатам оценки персонала по методу «360 градусов», рабочая гипотеза может сводиться к тому, что задача такого подхода — повысить ответственность менеджеров перед своими подчиненными. Если же цель проводимого вами эксперимента — дать больше свободы фрилансерам, гипотеза может быть следующей: гибкий график работы повышает заинтересованность персонала в работе и в конечном итоге продуктивность их деятельности.

Анализируйте результаты

Затем изучите итоги работы компании-автора инновационной идеи. Получили ли эти гипотезы, как сказали бы социологи, должное подтверждение? Способствовала ли обратная связь по результатам оценки персонала по методу «360 градусов» повышению ответственности менеджеров? Располагаете ли вы свидетельствами того, что менеджеры пытаются обойти правила? Проведите более глубокий анализ: действительно ли целесообразно повышать ответственность сотрудников? Если да, нет ли более подходящих и, возможно, менее деструктивных способов для достижения такого результата?

Объективно оценивайте возможности своей компании. Есть ли у нее нечто

схожее с компанией — автором инновационной идеи? Станут ли бюрократические правила вашей компании непреодолимым препятствием для адаптации новой идеи?

Экспериментируйте

Если проблемы представляются вам серьезными, будьте реалистом. Гораздо проще передумать насчет импортирования идеи, нежели остановить уже запущенный проект. Если вы провели дью-дилидженс, и вас эта идея все еще привлекает, тогда приступайте к работе: разработайте эксперимент; сформулируйте гипотезы, разработайте методы и спрогнозируйте результаты: например, «Мы предполагаем, что, транслируя обратную связь по результатам оценки по методу «360 градусов» в режиме онлайн, мы в течение года добьемся существенного повышения показателя удовлетворенности сотрудников и процента сохранения». После чего вы можете приступить к сбору данных для того, чтобы посмотреть, эффективна ли новая практика, и представляет ли она ценность для вашей компании.

Легко попасть под обаяние новой идеи настолько, что ее реализация покажется простой. Но при этом следует помнить, что успешным менеджерам-инноваторам приходится прикладывать значительные усилия на протяжении многих лет, чтобы осуществить на практике свои идеи. А для того, чтобы ис-



пользовать эти идеи в вашей компании, возможно, потребуется еще больше времени.

Исходя из собственного опыта исследования управленческих идей, могу сказать следующее: какие бы серьезные проблемы при этом ни возникали, награда за адаптацию управленческих идей может с лихвой окупить все затраты. Вы не только вносите реальные изменения в деятельность своей компании, но и обогащаете свой багаж знаний в результате таких опытов. Если ваша компания тщательно анализирует про-

водимые эксперименты, вы неизбежно приобретете новые навыки и расширите кругозор; и это может существенно повысить эффективность деятельности вашей компании.

Впервые опубликовано в выпуске за май 2014 года.

Журнал  УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

2017 г.

ИННОВАЦИОННЫЕ КОМПАНИИ МИРА:

**персонал — идеи —
управление**

читайте в № 3

Методика DISC в подборе персонала



Андрей Кожевников

эксперт



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Чем эта методика отличается от других, обычных?

— Я не знаю, что вы называете обычными методиками. Я могу сказать, что такое DISC. DISC — это методика, простая в понимании и использовании, позволяющая повышать как собственную эффективность, так и эффективность взаимодействия с коллегами и сотрудниками и, конечно, эффективно продавать.

УП Дело в том, что не все понимают эту аббревиатуру. Сможете сформулировать кратко ее основную суть?

— Конечно. Наше поведение, то, как мы общаемся с окружающими, воспринимаем окружающий мир, ведем себя в тех или иных ситуациях — в семье, на работе или дома — можно проанализировать, получив расклад поведения по 4 составляющим. Мы все с вами воспринимаем мир либо как агрессивную среду, либо как доброжелательную, тем самым воспринимаем людей либо стрессово, либо бесстрессово. Вторая составляющая — поведение может быть как сдержанным, так и напористым. Понятно, когда я говорю только о четырех крайностях, это всегда крайние точки, между которыми есть «серые зоны». Поэтому, если делать анализ управления, то у нас появляется 4 квадрата. То есть 4 типа поведения личности.

Если мы говорим, что личность воспринимает окружающую среду агрессивно,

то есть стрессово, и при этом у нее напористое поведение — этот тип называется D (доминантный). I — вторая буква нашей аббревиатуры, это персоны, которые воспринимают мир доброжелательно, но при этом тоже являются людьми напористого поведения. S — люди, которые воспринимают мир как доброжелательную среду без стресса и при этом имеют сдержанное поведение. C — люди, воспринимающие среду как агрессивную, то есть стрессово, и при этом они ведут себя сдержанно. Все 4 составляющие есть в поведении каждого из нас в большей или меньшей степени. Людей, которые демонстрируют чистое поведение D или I и т.д., очень мало — в основном, в поведении людей наблюдаются комбинации, например, D+I и т.д., далее — из трех составляющих. Важно знать это о себе, потому что в зависимости от того, какое поведение превалирует в любой личности, можно понять, что корректировать в себе, чтобы быть более успешным, какие виды деятельности больше подходят с таким поведением, и, исходя из этих знаний, как можно эффективнее взаимодействовать с окружающими.

В каждом из нас есть эти 4 составляющие. Каждая из них — доминантное поведение или среднеустойчивое — это не хорошо и не плохо. Например, D свойственно людям, которые выбирают для достижения цели короткий путь, быстро принимают решения, готовы добиваться своего невзирая на мнение и чувства окружающих, то, что называется «идти



по головам», но при этом ему сложно выстраивать человеческие отношения, при таком стиле поведения решения часто принимаются непродуманные, поверхностные, без подготовки.

I — поведение, свойственное людям, демонстрирующим энтузиазм, активную позицию, они считают, что мир им рад, при этом они часто хаотичны, быстро теряют интерес ко всему либо в процессе уже согласованных действий у них появляются какие-то новые идеи.

S — демонстрируют люди, способные к методичной работе, для которых крайне важны человеческие отношения, комфорт во взаимоотношениях, неприятие конфликтов, их обратная сторона — неспособность или неявная способность отказать, добиться своего, настоять, вступить в конфронтацию, отстаивать свое мнение, давить окружающих до собственной цели.

C — человек, склонный к аналитической деятельности, методичен, фокусируется на подготовке, продумывании деталей, обсуждении последствий. Обратная сторона — небыстрое принятие решений, часто откладывание «на потом» принятия решения, неспособность делиться чувствами с окружающими, замкнутость, сложность в выстраивании отношений, таким людям сложно быть счастливыми.

Эти составляющие есть в вашем по-

ведении, в моем, в поведении каждого человека, а комбинации позволяют понять сильные и слабые стороны. Для этого компания, которую мы представляем, проводит анкетирование, позволяющее человеку понять, какие составляющие в нем преобладают. Например, если говорить про меня лично, то типичное мое поведение, это C и D. Что означает склонность к подготовке, к аналитике, к заботе о качестве, и при этом присутствует явное D, позволяющее добиваться от окружающих того, что мне необходимо. Если мне необходимо быть более успешным, то очевидно, что я теряю в том, что у меня есть потенциал, чтобы заразить энтузиазмом окружающих, своих сотрудников, и потенциал в том, чтобы выстраивать человеческие отношения, основанные на комфорте, взаимопонимании — это та область, которую мне необходимо развивать, если я хочу быть более успешным. Почему важно понимать это не только в личном развитии, но и в бизнесе? Потому что это помогает продавать. К клиенту, который имеет явное D-поведение или явное S-поведение — должны быть два принципиально разных подхода. Для клиента, который демонстрирует S-поведение, крайне важно выстроить человеческие отношения. Уточнить, как он будет использовать данный товар. Если он ездит на рыбалку, то как он ловит рыбу, какой клев, где дача. А если клиент демонстрирует поведение D, то совершенно бессмысленно вести разговоры о личной сфере, о каких-то частных



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



моментах. Для человека важно предложить альтернативы, четкую информацию для быстрого принятия решений, без лишних деталей. А вот для клиента с поведением S крайне важны как раз детали. Понимание — что, зачем, в какой срок, какие последствия. То есть, подстраиваясь под клиентов, мы можем выстраивать более эффективные отношения и лучше продавать. Также нам проще будет выстраивать отношения с коллегами внутри коллектива и со своими сотрудниками. Это важно, потому что мы можем понять, чего можно ожидать от того или иного сотрудника, если мы знаем его сильные и слабые стороны.

Например, человек, которому свойственно поведение S, ориентирован на комфортные человеческие отношения, и в отделе по работе с клиентами он наверняка будет очень хорош, потому что будет искренне выстраивать комфортные и доверительные отношения с клиентами и коллегами. Но вот построить завод такому человеку будет сложно: додать подрядчиков, рабочих, поставить и добиться четких сроков выполнения — для него это сложно, потому что этот человек не всегда способен идти на конфронтацию. И, наоборот, обладатель явного типа D может построить завод, организовать большое количество людей, добиться своего, настоять, невзирая на сомнения, сложности, но при этом окружающие будут воспринимать его как бесчеловечного, добивающегося своей цели любым путем. Мы сейчас говорим про

крайние точки. Так почему же важно проводить исследования и повышать свою эффективность? Потому что комбинаций не 4, а 20, и они дают более тонкое понимание собственной личности: какой потенциал, что мотивирует в жизни, как человек ведет себя в роли руководителя, сотрудника, с кем лучше заводится для повышения эффективности и на чем концентрировать свое поведение.

УП Есть ли у этой методики функции, которые можно считать самыми оригинальными?

— Эта методика была разработана Джоном Гайером в 60-е годы прошлого века. Затем многие компании ее трансформировали и развивали. Компания, которую мы представляем в России, — единственная одобренная разработчиком, ей достаточно много лет, она апробирована на миллионах людей по всему миру — это не оригинальный, а, скорее, проверенный инструмент.

УП А может ли HR самостоятельно освоить эту методику?

— Да, конечно, может. Ее нужно понимать. Она проста, и во многих источниках про это написано. Но вот проводить качественные исследования, чтобы понимать себя и окружающих, к сожалению, HR-менеджер не может. Для этого нужно делать анкетирование. В нашей компании оно делается онлайн, и, обучая HR-менеджеров, мы доверяем им это ан-

кетирование проводить самостоятельно среди своих сотрудников.

И Результаты оценки персонала по этой методике, конечно, то, что мы ожидаем — как их можно читать?

— Участник получает брошюру, в которой представлены его личные результаты, а также теоретические выкладки, которые дают возможность трактовать эти результаты, и второе — каждый участник получает в этой же брошюре рекомендации по конкретным действиям, что ему необходимо делать для совершенствования, его сильные и слабые стороны. То есть он получит это в письменной виде и вполне читабельно. Если же это делается совместно с обучением, то тренер проявит больше активности для отработки этой информации и повышения ее эффективности.

И То есть кроме оценки черт характера, он еще получает рекомендации?

— Конечно. В этом как раз смысл. Мало осознать — что это, главное понимать — что с этим делать. Это ключ к повышению эффективности. Пройдя интервью, каждый человек понимает, что ему делать, а HR-менеджер понимает, что ему делать с сотрудником, подходит ли он к этой работе или нет, что подкорректировать в своем поведении, какой типаж ему стоит искать на конкретную должность исходя из требований работодателя.

И Может ли эта методика выявить лгунов, обманщиков и хитрецов, которые хотя получить неподходящую им должность?

— Манипулировать исследованием невозможно. Вопросы, которые задаются, не имеют никакого практического смысла. То есть вопросы не связаны с бизнесом, они не имеют оттенка социально желаемого или не желаемого поведения.

Когда задают вопрос, человеку нужно интуитивно выбрать один из 4 вариантов предлагаемого поведения. И таких вопросов 48. Выбираешь — я, скорее, такой или, скорее, такой. И комбинации вопросов, разработанные специалистами, не дают возможности манипули-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ровать, потому что ни один из ответов не может быть трактован как хороший, плохой, социально желаемый или нежелательный. Манипулировать этой анкетой невозможно. То есть если человек отвечает не то, что он думает, то ответ получится непредсказуемым, то есть предсказать результат, который он хочет получить, невозможно. И попытаться сделать результат, который ожидает увидеть работодатель, невозможно. Чем это исследование и прекрасно — оно не манипулируемо.

УП А как вы думаете, топ-менеджеры — это же опытные психологи, опытные люди в прохождении собеседований, даже они не смогут обмануть эту систему?

— Можно притвориться кем-то другим и отвечать не то, что вы думаете. Но это не даст попадания в цель. То есть если вы хотите представить себя как настойчивого человека, который умеет договариваться, и при этом планирует подготовку, обдумывая все детали, то есть хотите, чтобы вас трактовали как DSI или DIC, у вас это не получится, потому что в анкете вы не сможете понять, какой из ответов дает какой результат. То есть анкета абсолютно не дает понимания, какой результат вы получите. Единственное, что можно, просто отвечать необдуманно и получить нерелевантный результат в конце. Но перед работодателем вы не сможете представить себя таким, каким хотите.

УП Встречаются таланты, яркие личности. Они при этой методике как-то могут засветиться? Чтобы методика сразу заметила, что это талантливый сотрудник или кандидат.

— Слово «талант» подразумевает, что человек либо одарен, либо уже добился какого-то результата путем усердия в какой-то деятельности. Главное понимать, в какой области. Вот я одарен в одной области и несовершенен в другой одновременно. И вы так же. Поэтому наша задача не оценить, насколько он хорош в рисовании, а дать понимание, какая должность или работа ему больше подходят. Если мы выявляем в вашем поведении явную S, вам будет легче быть успешной во взаимодействии с людьми. Условно говоря, талантливым воспитателем детского сада будет человек относительно другого воспитателя, у которого есть явная D, и который воспринимается как грубиян, не понимающий чувства окружающих. И, наоборот, тот, у кого есть явная D, будет восприниматься как талантливый руководитель в ситуациях, когда нужно руководить армией или строить завод — где нужно проявлять твердость, добиваться от окружающих результата. Талант — он всегда привязан к какой-то деятельности. А вот понять, какая деятельность предпочтительна, анкета дает возможность совершенно точно.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

И А подобрать не одного конкретного человека, а команду при помощи методики DISC — реально?

— Более того, это одна из составляющих. Потому что, если мы видим, что ваш сотрудник, например, из отдела продаж имеет явное S, то стоит его комбинировать, поставить в пару с тем, кто имеет D. То есть человек умеет выстраивать хорошие отношения, но ему нужен партнер, который не боялся бы отказа и мог бы вступать в конфронтацию, мог отстаивать свою точку зрения. Как раз это исследование помогает комбинировать сотрудников, которые могут взаимно друг друга дополнять. Или, например, люди D не всегда склонны к детальной проработке качества, их эффективность повысит комбинирование с С. И, наоборот, люди с явным С не могут быстро принимать решения, будут 27 раз отмерять, прежде чем отрезать. Сотрудники с D помогут им принимать решения быстрее и четче укладываться в графики. Это исследование помогает комбинировать людей с различными типичными поведением.

И То есть получается, всех D — в одну команду, всех С — в другую команду.

— Наоборот, гораздо важнее настроить их взаимодействие, то есть кто кому чем может помогать. Если у нас есть задача продуманно запустить какой-то непростой проект в срок, то комбинация С+D будет очень успешна. Потому что С будет толкать на то, чтобы продумать детали,

подготовиться, просчитать возможные последствия, а сотрудник с явным D будет отвечать за четкость принимаемых решений, отстаивание позиций и т.д. Если команде нужно сделать гуманитарный проект или необходимо выстраивание долгих человеческих отношений, то понятно, что сотрудники I и S будут гораздо более успешны. I — энтузиасты, любят находиться в центре внимания, выступать, зажигать, строить отношения. S — просто необходим для того, чтобы это делалось искренне, человечески, в комфортных условиях. Понимание сотрудников позволяет делать комбинации, которые необходимы для конкретной работы, конкретного проекта.

И Стоит ли выявлять потенциального оппозиционера?

— Вопрос подразумевает, что оппозиционер — это не очень хорошо. А, в принципе, оппозиционер — чему? Совершенно точно иногда нужно уметь сказать «нет», в том числе и руководителю. Причем это нужно для общего блага. Иногда нужно настаивать на своей точке зрения в коллективе. Не согласиться, быть в оппозиции — это не значит плохо. Бездумное согласие на любые предложения и действия может быть так же вредно для компании, как и несогласие с чем бы то ни предполагалось. Поэтому здесь очень важно понимать как раз мотивацию сотрудника. Потому что если говорить о людях с типом поведения S, то они боятся изменений как таковых. Для

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

них хороша стабильность, а любые изменения это плохо. Такого рода людям очень важно понимать — зачем? Что изменение — это не страшно, что оно изменит жизнь к лучшему, что это будет новая стабильность на новом уровне. Если же мы говорим про сопротивление со стороны людей С, то это говорит о том, что они просчитывают изменения и боятся того, что может произойти в конце. Вот здесь стоит послушать и внимательно разобраться, почему сотрудник говорит, что это будет плохо. То есть если D принимает решения быстро (все собрались, побежали и сделали), то С видит негативные последствия, которые нужно устранять. Вот здесь стоит прислушаться и сказать такому оппозиционеру спасибо за то, что он все продумал и просчитал. Повторюсь: оппозиция, несогласие — оно само по себе ни хорошо, ни плохо, надо понимать, в чем его причина. Вот это исследование как раз позволяет понять, какой типаж, какое поведение ему свойственно, то есть сопротивление S и С будет вызвано разными причинами.

УП Эта методика может выявить будущего Наполеона, который свергнет вас?

— Совершенно точно методика может показывать, кто из сотрудников обладает, например, явным D, который готов, невзирая на чувства окружающих, добиваться своего. А вот будет это D на пользу ситуации или нет — тут уже проявляется талант руководителя, понимание мотивации и конкретной ситуации, о которой мы говорим. Но люди D действительно могут принять на себя бразды правления, перенять инициативу. Для них важный фактор поведения — это успех, возможность самому принимать решения.

* **Андрей Кожевников**

Беседовал Александр Гончаров

Журнал



2017 г.

Поможет ли обучение и консультанты «увядающей» компании?

В некоторых случаях умирающей компании можно помочь: если приглашенные консультанты и владельцы смогут найти хотя бы одну точку опоры, вокруг которой будет выстроена «спасательная операция». Без точки опоры процесс становится неуправляемым, и компания приходит к гибели естественным образом.



Татьяна Панченко

**Laboratory of Business
Solutions**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Внешние консультанты могут помочь безнадежно «больной» фирме?

— В каком-то смысле — да. Давайте разберемся, в каком. Для этого воспользуемся моделью, предложенной профессором Ицхаком Адизесом, — «Жизненные циклы корпораций».

В очень общем виде можно сказать, что организация становится «умирающей», когда она по кривой своего жизненного цикла доходит до стадий «Поздняя аристократия», «Салем-сити», «Бюрократия». Если ничего не предпринимать, либо предпринимать только то, что делалось до того, как организация оказалась в такой ситуации (то есть воспроизводить алгоритм, приведший организацию к умиранию), организация рано или поздно прекратит свое существование: будет полностью потеряно доверие клиентов, лояльность сотрудников, кончатся деньги.

На этом этапе сложность для владельцев, конечно, помимо того, что они вот-вот потеряют свою организацию, заключается в том, что они, как правило, просто не видят оптимального выхода из сложившейся ситуации. Потому что они к этому периоду времени морально устали, «глаз замылился», образовалось очень много напряжений в коллективе, много недовольства и обид в результате поиска виноватых — весь этот фон сильно искажает восприятие владельцев, сужает спектр видимых

ими решений, не позволяет выйти из собственных циклических алгоритмов, которые и привели организацию к такому состоянию.

И здесь может быть очень полезен взгляд со стороны — объективный, спокойный и профессиональный — взгляд внешнего консультанта, который обладает знаниями в области динамических процессов организации, а еще желательно и личности.

Помощь здесь может идти в двух направлениях: переведение вместе с владельцами «умирающей» организации в такую форму существования, которая позволит ей в каком-то смысле «начать жизнь сначала». Это большой комплекс мероприятий, связанных со структурой бизнеса и работой с персоналом, в двух словах не расскажешь.

И второе важное направление — это работа с владельцами в формате коучинга, целью которого является осознание причин произошедших событий, нормализация эмоционального фона, обычно очень тяжелого в таких сценариях, и трансформация моделей поведения, для того чтобы далее не повторять сделанных ошибок.

Другими словами, мы приводим в некоторое состояние равновесия не только организацию, но и владельца / владельцев. И далее из этой точки равновесия можно двигаться дальше.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Может ли это помочь банкроту?

— Это зависит от ресурса жизненных сил, которые остались у организации. Давайте проведем аналогию с болеющим человеком. Если у него остался хотя бы какой-то ресурс, на который он может опереться, чтобы выздороветь, всегда можно что-то сделать. Но! Нужна точка опоры. Если ее нет, никто не поможет, потому что процесс становится неуправляемым.

Можно довести организацию до такого состояния, когда не осталось ни уважения в коллективе, ни доверия, ни финансовых ресурсов, ни каких-то материальных активов, когда проблема с продуктом, когда проблема с логистикой, когда клиенты потеряли доверие к этой организации. Статистически чаще всего здесь помочь не может никто. Меры по «оживлению» организации нужно предпринимать значительно раньше, чем наступает банкротство. Тогда есть шансы.

Поэтому думать, что вы пригласите умирающую компанию или компанию-банкрот консультантов и они вам все разрулят и полностью решат за вас вами созданные проблемы, это неверная постановка вопроса.

Консультанты придут и помогут оценить реальный размер ущерба, учитывая не только материальный ущерб, но и все аспекты коммуникации в коллективе и команде топ-менеджмента, в частности, репутационный ущерб и пр. И на осно-

ве этой оценки порекомендуют какие-то адекватные ситуации меры и остановят владельцев от ошибочных действий, усугубляющих ситуацию. Сопроводят владельцев в их шагах, поддержат, помогут пройти сложный участок пути.

Опять же по аналогии с болеющим человеком: он может не пойти к врачу с легкой простудой, но с системным заболеванием ему не обойтись без помощи. И надо понимать, что эта помощь — не гарантия выздоровления, а только шанс на него. Потому что ни один врач не сможет дать гарантий в ситуации, когда человек безответственно относился к своему здоровью и довел себя до такого состояния.

Роль консультанта — подсказать / проконсультировать, что в принципе может сработать в данной ситуации. А решать задачу все равно будут владельцы и коллектив, поскольку они привели организацию к кризису. В сопровождении, с помощью, но это точно совершенно их задача, их ответственность. Здесь не должно быть иллюзий.

Каковы критерии выбора профессионального консультанта?

— Если мы говорим про критерии выбора консультанта, здесь, на мой взгляд, важно учитывать 4 важных аспекта.

Портфолио: с задачами какого уровня сложности имел раньше данный специалист.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Знания / образование: обладает ли он знанием в работе с той проблемой, по которой его зовут.

По поводу образования и опыта: я не придерживаюсь той позиции, что если у вас компания численностью 10 000 человек, вам нужен консультант, который такой компанией управлял лично. Это вечный спор: должен ли тренер какой-нибудь сборной быть сам чемпионом мира, например, или ему достаточно уметь выращивать чемпионов. Я думаю, что второе более жизнеспособно. Здесь нужно найти баланс между опытом и знаниями. Не желательно, чтобы ваш консультант был только кабинетным теоретиком и никогда сам никем не управлял, но и важно понимать, что консультант в первую очередь работает со знанием и информацией, и именно в этом он должен быть хорош — вы для этого его и зовете. Вы зовете человека знания. Выбирайте людей с широким кругозором, образованием в разных областях науки, выбирайте постоянно развивающихся, исследователей, экспериментаторов, своего рода ученых в консалтинге.

И последний субъективный, но важный критерий: насколько консультант вызывает уважение и доверие заказчика, насколько заказчик внутренне готов слушать и слышать то, что ему говорит консультант.

Я периодически встречаю ситуацию, когда владелец нанимает себе консуль-

тантов, платит им безумные деньги, а единственное, что они делают, это играют роль его «подпевал». Он им платит за то, чтобы они одобряли все, что он говорит.

Чтобы это стало возможным, владелец осознанно или бессознательно выбирает консультантов, которые изначально по интеллектуальному уровню и профессиональной подготовке значительно слабее его в той области, где он запрашивает помощь. Они на самом деле ничего дать ему не могут. Это делается для того, чтобы контролировать их действия и показывать своей команде, что «ребят, смотрите, мы работаем над преобразованием бизнеса. Я привлек внешних людей. Они к нам придут и помогут сделать тот переход, который мы хотим: увеличить прибыль, набрать новую команду, сплотить коллектив». А на самом деле ничего не происходит.

Так бывает, когда основатель не хочет перемен на самом деле и/или не хочет отдавать контроль над организацией, но ему нужно создать видимость деятельности. Он даже сам себе не всегда в этом признается.

Поэтому выбирайте консультантов, которые равны вам или выше вас по интеллектуальному уровню, по профессиональной подготовке, по уровню личного развития в той сфере, в которой вам нужна помощь. Выбирайте тех, кого будете готовы по-настоящему слушать, чье мне-



Эксклюзивное интервью для

ние вы будете готовы уважать. Это важный человеческий критерий.

Важен также единый язык, хороший уровень взаимопонимания между сторонами: насколько заказчик и консультант говорят на одном языке, насколько точно консультант может понять заказчика, а заказчик консультанта.

И Чем отвечает консультант в случае неудачи, в случае нерешения задач, которые перед ним ставил заказчик?

— Это зависит от контракта консультанта. Бывает, что гонорар консультанта является процентом от того объема прибыли, который запрашивают организации в результате совместных с консультантом действий. Соответственно, если организация достигает этих показателей, консультант получает свой гонорар. Если она не достигает, консультант не получает своего гонорара.

Консультант также всегда отвечает своей репутацией и именем, на этом рынке репутация — очень важный актив. Это так же, как с хорошим врачом: он не заботится о притоке пациентов, потому что его передают «из рук в руки» в благодарность за реальную помощь.

И Можно ли обучением персонала повысить эффективность компании?

— Однозначно да. Но есть нюансы. Системный эффект обучения персонала — накопительный, это надо хорошо понимать. Просто потому, что человек — инертная система, склонная сопротивляться изменениям. А обучение работает на уровне изменения этой системы. Это просто требует времени. Редко когда одним мероприятием можно значительно изменить ситуацию, хотя и такие случаи бывают.

Мы как компания работаем с крупными игроками рынка, входящими в топ-5 в своих отраслях, работаем на постоянной основе, со многими более 3 лет подряд именно потому, что компании видят результаты от систематического обучения.

Например, есть в компании кадровый резерв из 70 человек — это самые высокопотенциальные сотрудники. Компания их развивает систематически, в результате эффективность этих людей повышается: они приносят больше денег, они становятся более уверенными руководителями, они быстрее и лучше решают задачи, они становятся более гибкими, быстрыми и компетентными, они более преданны и лояльны компании.

Помимо количества и регулярности обучения важно, чтобы то, что внешний тренер дает персоналу на тренинге, было согласовано / не шло в противо-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

речие с внутренней корпоративной культурой организации, чтобы у людей реально была возможность реализовывать предлагаемые на тренинге инструменты внутри компании. Если мы на тренинге со средним менеджментом разбираем инструменты коучинга, а в организации на уровне корпоративной культуры принято директивное, на уровне приказов, управление и неуважительное отношение к сотрудникам, считайте, что тренинг прошел впустую. Качество среды организации точно будет доминировать над тем, что дается на тренинге. Поэтому все серьезные изменения на уровне корпоративной культуры нужно начитать с топ-менеджмента.

Отвечая на ваш вопрос, повторю: тренинги абсолютно точно повышают эффективность персонала в случае, если обучение и развитие выстроены системным, логичным образом и в случае, если оно не противоречит корпоративной культуре и законам, по которым живет организация внутри, а дополняет их и развивает.

Третий важный момент заключается в том, что HR-департамент компании, или корпоративный университет, или отдел по обучению персонала также вкладывается в развитие персонала. И эти усилия не противоречат тому, что привносит внешний тренер. Важно, чтобы внешний тренер очень плотно сотрудничал со структурами, отвечающими за обучение и развитие персонала организации.

Как закреплять успехи после тренингов?

— Сходить на тренинг — это как пошить себе костюм на «живую» нитку. За 1-2 дня у человека не будет сформирована привычка к новым моделям поведения, поэтому требуется закрепление результатов.

Это делается либо по договоренности с внешним тренером в режиме заданий, которые участники после тренинга должны выполнить, прислать тренеру отчет и получить от него обратную связь. Либо через мероприятия внутреннего подразделения, отвечающего за развитие персонала. Мероприятия должны быть направлены на поощрение той модели поведения, которую участник взял на тренинге.

Один из наших клиентов разработал следующую схему закрепления: если человек, пройдя обучение, сдает внутренний экзамен, куда входят и показатели изменения в его реальной деятельности, то он получает прибавку к зарплате. Это была реальная возможность для линейных сотрудников увеличить свой оклад.

Другой наш клиент проводит внутренние конкурсы. Например, если у нас прошел тренинг по наставничеству на руководителей, то HR-департамент затевает конкурс на лучшего наставника, где сотрудники дают обратную связь о своих руководителях, и на основании какого-то

голосования выбирается лучший наставник. Это тоже неплохая форма, которая стимулирует людей применять полученные на тренинге навыки.

И Допустимо ли, чтобы руководитель обучался вместе со своей командой или ему лучше не участвовать?

— Нужно понимать, к какому эффекту ведет неучастие руководителя в обучении.

Если развивается ваш персонал, а вы ничему не обучаетесь, то в какой-то момент у вас с вашими сотрудниками сложится информационный гэп, будет разное информационное поле. Вы будете говорить на одном управленческом языке, а ваши сотрудники будут говорить на том языке, который им предложил внешний тренер.

А это бизнес-терминология, типология личности, подходы к решению задач и решению конфликтов, способы выстраивать коммуникацию в команде и т.д.

Здорово, если вы мудрый и опытный руководитель, который на интуитивном уровне все, чему там учат молодых и неопытных, понимаете и применяет. Тогда, в общем, вы сможете сосуществовать вместе с подчиненными, прошедшими обучение, и не потерять свой авторитет.

А если это не так, и вам самому надо доращивать свои компетенции?

Поэтому рекомендуется развивать все уровни персонала в организации. Причем самый верный порядок развития — от вышестоящих к нижестоящим, так как руководители в этой ситуации еще и выступают внутренними наставниками для своих сотрудников по пройденным темам.

Для того же, чтобы снизить потенциальный уровень напряженности внутри группы, которая включает сотрудников разного уровня иерархии в организации, часто практикуется формирование учебных групп по месту в иерархии: группа руководителей, группа заместителей, группа линейных сотрудников. И вот они обучаются отдельно.

Но и смешанные группы в значительном числе случаев не являются проблемой при совместном обучении, хотя в этой ситуации нужно уточнить ряд параметров, таких как: уровень открытости и демократичности корпоративной культуры, текущий уровень уважения и доверия сотрудников к руководству, уровень компетентности руководителя по теме тренинга и пр.

Пожалуйста, помните, качественный тренинг — это всегда трансформация, запуск определенных процессов внутри личности и в команде в целом. Если заказчик понимает, какие и зачем процессы он хочет запустить, и готов их поддерживать после тренинга или любого другого формата обучения, это очень эффективный способ развития организации.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Почему иногда о консультантах плохо отзываются?

— Ну, часто потому, что они это заслужили.

На этом рынке очень много людей, огромное количество учебных заведений сегодня готовят организационных консультантов, тренеров, коучей, но уровень компетентности этих специалистов требует подтверждения, проверки.

На рынке специалистов с «корочкой» много, а хороших — мало. Эта ситуация общая для большого количества рынков труда, но в среде консультантов это особенно видно. Например, из 100% представленных на рынке специалистов только 15-20% могут реально что-то делать хорошо. Все остальные — плюс / минус.

Далее нужно учитывать мотивацию человека, который идет работать консультантом или тренером. Здесь есть свои подводные камни. Например, есть целая когорта тренеров, которые идут работать тренерами не потому, что они ощущают это своим призванием или путем развития, а просто потому, что это их способ самоутверждения, способ получения внимания, поддержки от группы, способ решить свои внутренние проблемы.

Как правило, таких людей видно — они не очень интересуются вопросами развития людей, организаций. Они, скорее, шоумены, которые выйдут, спляшут, а для чего это было, не понятно, и что де-

лать дальше с этим — тоже непонятно. Такой человек может показаться ярким, интересным, классным, а когда он начинает работать, ты понимаешь, что он работает не на группу, а на себя.

Надо смотреть каждый конкретный случай отдельно, но, как правило, если есть конфликт между двумя людьми, в нашем случае — заказчик и консультант, то причастны к его возникновению обе стороны.

Вопрос непрофессионализма острый, актуальный, часто встречающийся. Как понять, что ваш консультант — профессионал? Смотрите клиентский лист, рекомендации, образование. Чему он учился, когда, у кого он учился, продолжает ли сам учиться. Потому что люди, которые выбрали своим путем развитие людей и организаций — это люди, которые сами учатся постоянно. У меня, например, сейчас параллельно проходят два больших обучающих курса. Процесс личного обучения не прекращается никогда, 25-30% времени у меня уходит на это. Это часть моей работы, и это нормально.

УП Эффективен ли скайп для обучения?

— Может быть эффективным, конечно, и это бывает очень разумно.

Единственное, что скайп и вебинарная платформа скрадывает, — это качество человеческого контакта между тренером и группой и между участниками, если

они находятся в разных городах. Здесь немного скрадывается эффект передачи знания и навыка от человека к человеку через наблюдение поведения, через личное непосредственное взаимодействие. Наша нервная система обладает способностью копировать модели поведения и состояние других людей. Но для этого нам эффективнее находиться в одном поле, буквально в одной аудитории.

Тем не менее можно вполне эффективно по скайпу осваивать лекционный материал, отвечать на вопросы, проводить коуч-сессии. На мой взгляд, этот инструмент примерно на 70-80% такой же эффективный, как очное обучение.

УП Вряд ли это 100%-ная замена?

— Я считаю, что нет. Хотя, думаю, что найдутся люди, которые со мной в этом не согласятся.

* Татьяна Панченко,
тренер-консультант Laboratory
of Business Solutions.

Беседовал Александр Гончаров

Журнал



2017 г.



**ИННОВАЦИОННЫЕ
КОМПАНИИ
МИРА:**
персонал — идеи —
управление
читайте в № 3



Павел Хлебников

Систематическое невыполнение указаний руководителя — споры по увольнениям и лишениям премий

Антон Бехметьев

Увольнение работника за прогул. Проблемные аспекты

Андрей Криницын

Как грамотно организовать прохождение работниками обязательного психиатрического освидетельствования

Светлана Назарова

Длительный больничный

Анастасия Маслова

Как хранить персональные данные?

Валентина Бреднева

Споры по правилам корпоративной культуры

Елена Бобровская

Дисциплинарная ответственность работника за нарушение правил корпоративной культуры

Елена Бутаева

Государственное регулирование охраны труда: риск-ориентированный подход

Систематическое невыполнение указаний руководителя — споры по увольнениям и лишениям премий

Дисциплина — крайне важный момент в бизнесе.

Павел Хлебников

Мнение эксперта журнала «Трудовое право» поможет применять правовые механизмы грамотно. Зная об этом, работник, возможно, сбавит обороты сопротивления.

В работе любой организации возникают ситуации, когда сотрудники не выполняют указания своего руководства и зачастую такое поведение носит систематический характер. Сотрудники или игнорируют данные им указания или в силу халатности не исполняют их. Для начала нужно определиться, что действующий ТК РФ не содержит исчерпывающего понятия «указаний руководства». В пределах своей компетенции работодатель издает приказы, распоряжения, принимает локальные нормативные акты, содержащие нормы труда (ст.22 ТК РФ), то есть, указания руководства реализуются в изданных им приказах, распоряжениях и т.п. Любое указание руководства должно принять тот или иной вид акта издаваемого работодателем или руководителем, как представителем работодателя. Выделим несколько принципов таких актов: 1. Законность — указание руководства не должно нарушать действующего законодательства и норм труда; 2. Относимость — указание должно исходить конкретному лицу, в чьей компетенции согласно должностных обязанностей находится исполнение поручения; 3. Определённость — указание должно иметь логически законченный смысл, быть понятным и конкретным для исполнения, исключая двойное толкование исполнения. При соблюдении вышеописанных принципов работодатель имеет право требовать исполнения данных поручений и применять дисциплинарные меры, в случае неисполнения. За неоднократное неис-

полнение указаний работодателя (руководителя), работник может быть подвергнут дисциплинарному взысканию, лишён премии или даже уволен. К таким нарушениям относятся: и отказ работника без уважительных причин от выполнения трудовых обязанностей в связи с изменением в установленном порядке норм труда (ст. 162 ТК РФ), так как в силу трудового договора работник обязан выполнять определенную этим договором трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила (ст. 56 ТК РФ). С обязанностями, в том числе и приказом содержащими указание, работник должен быть ознакомлен под подпись т.к. ст. 68 ТК РФ этого требует. К примеру, Определением Пермского краевого суда от 14.05.2014 по делу № 33-4192 признан незаконными приказ о наложении взыскания и восстановлен работник в прежней должности, а также взыскана заработную плату за время вынужденного прогула и компенсацию морального вреда так как, в отсутствие должностной инструкции и официального ознакомления со своими служебными обязанностями невозможно установить круг обязанностей истца и вменить ему в вину невыполнение обязанностей. Кроме того, согласно Постановления Пленума ВС РФ от 17.03.2004 № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» (далее Постановление № 2) в п. 35 указано: «неисполнением работником без уважительных причин является неисполнение трудовых обязанностей

или ненадлежащее исполнение по вине работника возложенных на него трудовых обязанностей (нарушение требований законодательства, обязательств по трудовому договору, правил внутреннего трудового распорядка, должностных инструкций, положений, приказов работодателя, технических правил и т.п.).»

Рассмотрим более подробно две наиболее спорные меры, применяемые к работнику за неоднократное неисполнение указаний руководства — лишение премии и увольнение.

1. ЛИШЕНИЕ ПРЕМИИ.

Необходимо понимать, что с юридической точки зрения факт лишения работника премии законодательно не считается одним из способов дисциплинарного взыскания, т.е. ТК РФ не содержит в перечне дисциплинарных взысканий такого вида наказания. Закон сохраняет за работодателем право на совмещение дисциплинарного воздействия с материальным взысканием, т.е. одновременное лишение премии и объявленный выговор — меры, юридически оправданные (статья.191 ТК).

Премирование является правом работодателя, одним из видов поощрения работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности. Любая премия, в силу части первой ст. 129 ТК РФ, является составной частью заработ-

ной платы и устанавливается работнику трудовым договором в соответствии с действующими у работодателя системами оплаты труда. Системы оплаты труда, включая системы премирования, устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права (часть первая ст. 135 ТК РФ). То есть, работодатель вправе самостоятельно определять порядок премирования работников и в том числе и критерии для начисления премии. Следовательно, положением о премировании может быть предусмотрено, что основанием для невыплаты премии является нарушение трудовой дисциплины. При этом полное лишение премии за конкретный период за нарушение трудовой дисциплины не может расцениваться как дискриминация при оплате труда, а является лишь следствием ненадлежащего выполнения работником своих трудовых обязанностей (определение Кассационной коллегии Верховного Суда РФ от 29.03.2005 N КАС05-148). Неначисление (лишение) работнику премии должно быть обоснованным. В случае возникновения трудового спора работодателю придется доказывать в суде наличие тех обстоятельств, на основании которых он принял решение о лишении премии работнику. Работодателю необходимо располагать подтверждениями невыполнения работником показателей

ДИСЦИПЛИНА

премирования. Ввиду этого отсутствие фиксации факта нарушения трудовой дисциплины и неналожение на работника дисциплинарного взыскания могут привести к тому, что работодатель не сможет доказать правомерность лишения премии (Апелляционное определение СК по гражданским делам Верховного суда Республики Карелия от 11.12.2012 по делу N 33-3396/2012). Но, если работодатель сможет доказать факт нарушения работником трудовой дисциплины без фиксации самого нарушения со стороны работника и наложения на него дисциплинарного взыскания, то неначисление работнику премии в рассматриваемом случае будет правомерным (Кассационное определение Санкт-Петербургского городского суда от 15.03.2012 N 33-3885/2012). Лишить лицо, материального поощрения (премии) по закону возможно только в течение одного календарного месяца с момента совершения проступка и факта его официального оформления.

2. УВОЛЬНЕНИЕ

Сразу же отметим, что увольнение по п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ является мерой дисциплинарной ответственности, а значит, работодатель обязан соблюдать порядок привлечения к такой ответственности (ст. ст. 192, 193 ТК РФ). Для начала, нужно определиться: какие конкретно поручения не выполняют подчиненные сотрудники. Эти обязанности

должны быть действительно возложены на него и закреплены в трудовом договоре, должностной инструкции или приказе (ст. 56 ТК РФ). В противном случае сотрудник может обжаловать дисциплинарное взыскание, сославшись на то, что в круг его трудовых обязанностей не входила работа, которую он не исполнил. Данную позицию подтверждают и суды (Апелляционные определения Архангельского областного суда от 24 июля 2013 г. по делу № 33-4030/2013, Московского городского суда от 30 июля 2013 г. № 11-24137). То есть, те указания, которые дает в рамках своей компетенции руководитель структурного подразделения, не должны выходить за рамки трудовой функции каждого конкретного работника. При совершении работником дисциплинарного проступка (то есть при неисполнении им трудовых обязанностей) и при желании уволить такого работника работодателю следует проверить наличие действующего дисциплинарного взыскания, а также законность его применения — установлена ли надлежащим образом трудовая обязанность, за неисполнение которой работник был подвергнут взысканию, соблюден ли порядок привлечения к дисциплинарной ответственности. Например, сотрудника восстановили в прежней должности и взыскали с работодателя заработную плату за время вынужденного прогула, так как ранее примененные к истцу дисциплинарные взыскания на момент неисполнения им без уважительных причин трудовых

обязанностей были сняты и погашены (Апелляционное определение Мурманского областного суда от 14.05.2014 № 33-1329). Если дисциплинарное взыскание снято или работник первый раз нарушил трудовую дисциплину, то увольнение по п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, скорее всего, будет признано незаконным. Московский областной суд, восстановив работника на работе, указал, что была нарушена процедура увольнения, так как работник нарушил трудовые обязанности один раз, то есть отсутствует неоднократность (Апелляционное определение от 04.06.2014 по делу № 33-12256/2014).

Рассмотрим процедуру увольнения и порядок действий работодателя по этому основанию:

1. Фиксируем неисполнение работником трудовых обязанностей. Обычно это делается актом, служебной или докладной запиской. Все документы, подтверждающие неисполнение работником своих обязанностей, необходимо зарегистрировать в установленном у работодателя порядке.

2. Запрашиваем объяснения по поводу неисполнения трудовых обязанностей. Лучше всего это сделать в письменной форме, хотя такое требование и не установлено. Это нужно, чтобы потом, при возникновении трудового спора, работодатель смог доказать, что процедура применения дисциплинарного взыскания

была соблюдена. Уведомление о необходимости предоставить объяснения нужно подготовить в двух экземплярах: один экземпляр уведомления работодатель вручает работнику, а на втором экземпляре (экземпляре работодателя) работник пишет, что с уведомлением ознакомлен, один экземпляр его получил, ставит дату получения и подпись. Если работник предоставляет письменное объяснение, оно рассматривается работодателем и регистрируется в установленном у него порядке в соответствующем журнале. Если по истечении двух рабочих дней указанное объяснение работником не предоставлено, составляется соответствующий акт (ч. 1 ст. 193 ТК РФ). Если работник не предоставил объяснения, это не является препятствием для применения взыскания. Если объяснительная предоставлена, необходимо проверить уважительность причины неисполнения работником трудовых обязанностей. Нужно учитывать все обстоятельства дисциплинарного проступка: вину работника, тяжесть проступка, обстоятельства его совершения, предшествующее поведение работника и его отношение к труду. (Определением Санкт-Петербургского городского суда от 04.07.2013 № 33-9355/2013 приказ об увольнении работника по п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ был признан незаконным, поскольку работодатель не представил доказательств того, что неоднократные опоздания работника повлекли для организации неблагоприятные последствия, то есть при принятии решения об уволь-

нении не были учтены тяжесть проступка, а также предшествующее поведение сотрудника.)

3. Проверяем сроки, установленные для применения дисциплинарного взыскания. Согласно ч. 3, 4 ст. 193 ТК РФ дисциплинарное взыскание применяется не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни работника, пребывания его в отпуске, а также времени, необходимого для учета мнения представительного органа работников. В силу п. 34 Постановления № 2 «днем обнаружения проступка, с которого начинается течение месячного срока, считается день, когда лицу, которому по работе (службе) подчинен работник, стало известно о совершении проступка, независимо от того, наделено ли оно правом наложения дисциплинарных взысканий.» Отсутствие работника по иным основаниям, в том числе в связи с использованием дней отдыха, не прерывает течение указанного срока. Нужно помнить: взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения работником проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово-хозяйственной деятельности или аудиторской проверки — позднее двух лет со дня его совершения. В указанные сроки не включается время производства по уголовному делу. Соблюдение сроков применения наказания важно: если их нарушить, восстановление работника будет невозможным, даже если он действительно не

исполняет свои трудовые обязанности. Так, иск работника о признании увольнения незаконным был удовлетворен ввиду нарушения процедуры привлечения к дисциплинарной ответственности: взыскание было наложено работодателем по истечении одного месяца со дня обнаружения дисциплинарного проступка (Апелляционное определение Верховного суда Республики Коми от 26.06.2014 по делу № 33-3047/2014).

4. Проверяем, не относится ли работник к категории работников, которых нельзя увольнять по инициативе работодателя. Согласно ч. 6 ст. 81 ТК РФ не допускается увольнение работника по инициативе работодателя (за исключением случая ликвидации организации либо прекращения деятельности индивидуальным предпринимателем) в период его временной нетрудоспособности и в период пребывания работника в отпуске. В силу ч. 1 ст. 261 ТК РФ расторжение трудового договора по инициативе работодателя с беременной женщиной не допускается, за исключением случаев ликвидации организации либо прекращения деятельности индивидуальным предпринимателем. Работника восстановили на работе, поскольку его увольнение было произведено в период его временной нетрудоспособности (Апелляционное определение Красноярского краевого суда от 21.05.2014 по делу № 33-4103А-09).

5. Издаем приказ об увольнении. Пре-

кращение трудового договора оформляется приказом (распоряжением) работодателя (ч. 1 ст. 84.1 ТК РФ). С таким приказом работника необходимо ознакомить под подпись. Если сделать это невозможно (работник отсутствует или отказывается знакомиться с приказом), на приказе производится соответствующая запись. Согласно ч. 6 ст. 193 ТК РФ при отказе работника знакомиться с приказом составляется соответствующий акт.

6. Вносим запись в трудовую книжку и производим окончательный расчёт. Согласно п. 5.3 Инструкции по заполнению трудовых книжек, утвержденной Постановлением Минтруда РФ от 10.10.2003 № 69, при расторжении трудового договора по инициативе работодателя в трудовую книжку вносится запись об увольнении со ссылкой на соответствующий пункт ст. 81 ТК РФ. На основании ст. 140 ТК РФ, при прекращении трудового договора выплаты всего причитающегося работнику производится в день увольнения. Если сотрудник в этот день не работал, соответствующие суммы должны быть выплачены ему не позднее следующего дня после предъявления уволенным работником требования о расчете.

Следует иметь в виду, что работодатель вправе применить к работнику дисциплинарное взыскание и тогда, когда он до совершения проступка подал заявление о расторжении трудового договора, поскольку трудовые отношения в данном случае прекращаются лишь по истечении срока предупреждения об увольнении.

И в заключении выводы: выбирая в качестве наказания депремирование или увольнение работника, нужно помнить, что лишь при наличии документально подтвержденного факта несоблюдения условий договора или неисполнение указаний (приказов) будет юридически обосновано. Любой случай лишения премии или увольнения без наличия подтверждающих документов — незаконен. На оспаривание увольнения у работника есть 1 месяц с момента получения трудовой книжки или копии приказа об увольнении (ч. 1 ст. 392 ТК РФ), а лишения премии — 3 месяца.



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

январь 2017

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

Светлана Сергеева

Влияние изменений законодательства о долевом строительстве на интересы «дольщиков»



Светлана Сергеева

Дмитрий Никитин

Определение порядка несения расходов по оплате жилого помещения и коммунальных услуг



Дмитрий Никитин

Наталья Пластинина

Отделка квартир и домов будет обязательна



Наталья Пластинина

Виктория Мариновская

Снятие ареста с коттеджного поселка — анализ споров



Виктория Мариновская

Светлана Конорева

Ошибки сторон при аренде земли



Светлана Конорева

Юлия Горская

Арендатор съехал, не заплатив. Анализ практики

За что и как увольняют наемных менеджеров в Америке

Каждое увольнение топа
начинается еще до того как его
решили пригласить в команду.
Акционеры много думают об
этом. Увольнение – это некий
дамоклов меч.

Артем Филиппов

Выбор управляющего подобен выбору правильного паруса в шторм – неверное решение вполне может отправить всю команду на дно. Однако почему некоторым менеджерам удастся удержаться на своем месте долгое время в противовес своим менее удачливым коллегам?

Данный вопрос представляется весьма интересным и весьма важным, учитывая, что удачный или неудачный выбор может оказаться решающим в истории компании.

Значительное количество управленцев высшего звена заканчивают свои трудовые отношения с работодателем досрочно. Многие не получают предложения о продлении контракта.

Итак, что же может вызвать увольнение наемного менеджера, и как это обычно происходит?

Стоит, пожалуй, начать с того, чем менеджер отличается от прочих сотрудников крупных и средних компаний. Находясь на вершине цепи управления, наемные менеджеры не имеют начальства в строгом смысле этого слова. Вместо этого для них существует три группы людей, которым они должны угодить: собственник (собственники) или совет директоров крупной фирмы; клиенты (заказчики, покупатели и т.п.), от которых зависят доходы компании; и, наконец, сотрудники, от которых зависит общая производительность компании. Подобное разнообразие смутило бы и бывшего политика.

Как следствие зарплаты управленцев высшего звена могут в несколько раз превосходить таковые для стоящих ступенью ниже.

Кроме того, наемный менеджер может (более того – должен) перераспределять свою работу другим.

Наемный менеджер должен обладать широким спектром навыков, порой весьма специфичных, поэтому в данном деле опыт крайне важен.

Зачастую на наемного менеджера возлагаются очень большие ожидания. Особенно это касается тех, кто был нанят в момент кризиса, – от них ожидают чуда, возможности избавиться от проблем по мановению руки.

Учитывая вышесказанное, можно выделить следующие основные причины, по которым собственник или совет директоров может принять решение отказаться от услуг наемного менеджера.

ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ НЕСООТВЕТСТВИЕ

Пожалуй, основной причиной решения о замене управляющего может стать обыкновенное невыполнение им своих прямых функций. В то время как от наемного менеджера ожидают применения новаторского подхода или особого видения для развития компании с учетом особенностей бизнеса, от них также ожи-

дается выполнение неких базовых обязанностей. Такие обязанности могут различаться в зависимости от компании, но в общем они обычно включают обеспечение стабильной работы компании в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Неспособность выполнения данных целей закономерно ведет к досрочному расставанию с должностью.

В качестве примера можно указать бывшего директора Hewlett-Packard (HP), Лео Апотекера. Апотекер работал с HP с сентября 2010 по сентябрь 2011 года. Под его управлением акции HP упали с \$40 до менее \$25. Апотекер инициировал ряд сомнительных шагов, в частности, поддерживал уход из PC-сектора, который являлся основным источником доходов компании на тот момент.

ПРОМАХИ ЭТИЧЕСКОГО ХАРАКТЕРА

Решение об увольнении управляющего может быть принято в случае, если он игнорирует или не понимает или отказывается следовать корпоративной этике компании. По настоящему хороший менеджер всегда следит за тем, чтобы предлагаемые и продвигаемые им изменения соответствовали корпоративной культуре, что в свою очередь требует понимания философии компании, внутренней логики ее существования, что может оказаться сложнее, чем кажется на первый взгляд.

Примером такой ситуации может слу-

жить текучка управляющих в компании Yahoo! с 2007 по 2012 год, при этом причины увольнений варьировались от вызывающего публичного поведения до намеренного искажения данных в резюме.

Сюда же относятся случаи, в которых важность позиции заставляет менеджера поверить, что обычные правила не распространяются на него. Во многих компаниях этому способствуют дополнительные привилегии, вроде возможности пользоваться частным самолетом компании, а также недостаток контроля со стороны совета директоров.

Топ-менеджер, поверивший в собственную неуязвимость, опасен не только для компании, но и для себя самого. Упав с небес на землю, многие так и не смогли оправиться от шока.

Наконец, еще одним преступлением этического толка является обыкновение относиться к людям по-разному в зависимости от их положения в обществе и компании. Подобная ошибка сможет стоить наемному менеджеру доверия сослуживцев, уважения в компании и в перспективе насиженного места в офисе.

ОТСУТСТВИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВИДЕНИЯ

У кого-то есть такая способность, кто-то же ее лишен. Способность к стратегическому планированию является весьма

неуловимой способностью, которой нельзя научиться так просто. Она позволяет определить верный курс и повести компанию по нему. С другой стороны, желательно быть уверенным, что выбранная цель стоит ресурсов, затраченных на ее достижение.

Примером этого может служить история компании Merrill Lynch. У когда-то левиафана на рынке финансовых услуг в 2007 году убытки компании исчислялись миллиардами долларов, и в конце концов она была поглощена Bank of America. Это явилось результатом взрыва пузыря ипотечных кредитов, который компания раздула под руководством Стэна О'Нила.

Здесь следует отметить, что при разработке стратегии менеджеру абсолютно необходима достоверная информация о реальном положении дел.

Это погубило Джона Акерса из IBM. Он был одним из самых подготовленных управленцев в бизнесе, но ничего не смог сделать, поскольку окружающие говорили ему только то, что он хотел услышать. Поэтому он вслепую шел прямо к обрыву и стал первым и единственным менеджером, уволенным из IBM. История не знает сослагательного наклонения, поэтому неизвестно, смог бы Акерс избежать того, что случилось, однако такой исход можно считать весьма вероятным. Поэтому важность информации нельзя переоценить – кто владеет информацией, тот владеет миром.

РАЗНОГЛАСИЯ С СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ

В традиционной корпоративной иерархии совет директоров отвечает за назначения и контроль над работой главного управляющего. Обыкновенно они находят общий язык для плодотворного сотрудничества. Однако это случается далеко не всегда.

Нередко случается так, что наемный менеджер может придерживаться модели управления, отличной от той, которую собственник или совет директоров считают оптимальной. В таком случае вне зависимости от его реальной производительности менеджер будет казаться своим нанимателям недостаточно эффективным. Это неизбежно приведет к конфликтам и рано или поздно к появлению в компании новой вакансии.

В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Назначение и увольнение наемного менеджера является обычной частью жизненного цикла любой компании. Многим свойственно видеть в увольнении вину самого менеджера. Однако интересным подходом будет возложить ответственность на систему подбора кадров. В конце концов, если наемный менеджер не смог сделать того, чего от него ожидали, велика вероятность, что собственник или совет директоров сами не знают, кто им нужен.

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

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



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

**Роль нормативных актов при
внедрении информационных
технологий в социальном управлении**

**Мотивационные аспекты создания
и использования управленческих
документов. Мотивация создания
управленческих документов**

**Стандарты в области автоматизации
ДОУ**

**Отражение принципов индексации
документов в инструкции по
делопроизводству органов
исполнительной власти**

**Особенности документирования
работы частного кадрового агентства**