

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Впервые в мире: из слова "Управление" - 2002, 2005, 2008;

КАК СПАСТИ GE?

Главная тема:



Дмитрий Руденко
«Абсолют Страхование»



Анастасия Малахова
«Конекрейнс Демаг Рус» Центр



Жанна Завьялова
бизнес-тренер



Андрей Калашников
«Актуальные управленческие
решения»



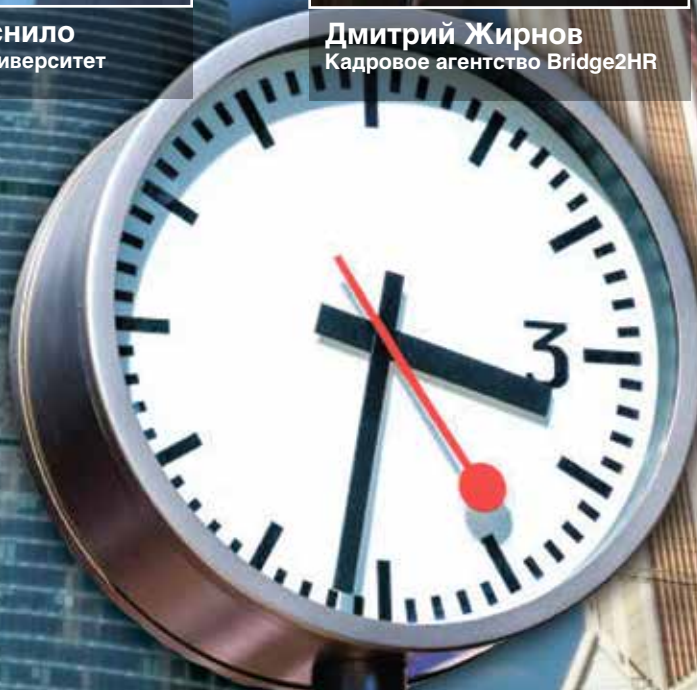
Андрей Соснило
Финансовый университет



Дмитрий Жирнов
Кадровое агентство Bridge2HR



Алексей Стоянкин
МДД Групп



Руководитель должен понимать, что из себя представляет коллектив

БАНК ОТКРЫТИЕ

Корпоративная культура и образ компании для клиентов – это разные вещи



Анна Бурова,
MANPOWERGROUP
RUSSIA & CIS

GE в растерянности



Исаак Мостов,
ГК «РАМАКС»

Это ключевой инструмент в управлении поведением людей в компании

Дмитрий Багинский,
БИЗНЕС-ТРЕНЕР

Цель бизнеса должна стоять во главе при построении корпоративной культуры



Александр Улесов,
БИЗНЕС-ТРЕНЕР

HR служба – это душа и сердце компании



Елизавета Гурьянова,
НТВ-ПЛЮС

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Так можно ли спасти GE?

Такой вопрос **УП** задал ряду экспертов и получил разные и тем интересные ответы.

Их суть в том, что менеджмент **GE** явно ошибся в оценке спроса на свои услуги и товары и теперь, конечно, им советуют “резать косты”...

р с. В следующем номере **УП** ценный опыт банка “Открытие” по превращению корпоративной культуры в практический инструмент управления компанией...

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров
PR-директор — Надежда Гончарова
Креативное агентство и редакция —
ИП «И. Пронина»
Выпускающий редактор — Павел Кочетков
Секретарь по коммуникациям — Елизавета
Титова
Дизайн и верстка — агентство «Корпоративная
периодика (верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»
(Генеральный директор — Андрей Чепайкин)
Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол
Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
(Генеральный директор — Елена Чечикова)
Главный бухгалтер — Наталья Фомичева
Официальный аудитор — Аудит-Босс
(Генеральный директор — Олег Буйденко)
Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 5

Немаловажную роль в принятии решения клиентом играет открытость страховщика и оперативность реагирования на «больные» точки для клиента...

Дон Кихот — это не лидер...



Дмитрий Руденко,
«АБСОЛЮТ СТРАХОВАНИЕ»

стр. 11

Необходимо создать образ будущего компании...



Анастасия Малахова,
«КОНЕКРЕЙНС ДЕМАГ РУС»
ЦЕНТР

стр. 17

Сложно уважать начальника, который не разбирается в предмете...

Наталия Костылева,
GFK

стр. 21

Бывают люди самородки с сильным системным мышлением, сильной интуицией...

Беседа, которую обсуждают час, можно уложить и в 10 минут...

Ведение переговоров — это честность, открытость, искренность...



Жанна Завьялова,
КАНДИДАТ
ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ НАУК,
ИЗВЕСТНЫЙ БИЗНЕС-
ТРЕНЕР

стр. 35

Лидеров, в первую очередь, выбирает окружение и ситуация...

Только разногласия и возражения позволяют лицу, принимающему решение, иметь альтернативы...



Андрей Калашников,
«АКТУАЛЬНЫЕ
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ
РЕШЕНИЯ»

стр. 42

Отсутствие новых инноваций сегодня — это не остановка в развитии, это уже отставание...



Андрей Соснило,
ФИНАНСОВЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПРИ
ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

стр. 47

Консультанты, возможно, и давали верные рекомендации, но ситуация настолько закостеневшая...



Дмитрий Жирнов,
КАДРОВОЕ АГЕНТСТВО
BRIDGE2HR

стр. 51

Основной совет - НЕ СЛУШАТЬ никаких советов...



Алексей Стоянкин,
КОНСАЛТИНГОВАЯ
КОМПАНИЯ МДД ГРУПП

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5	ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ Работать надо на опережение Дмитрий Руденко, «Абсолют Страхование»
11	КОМАНДА «Вечно живой» – именно таким должен у вас быть командный дух Анастасия Малахова, «Конекрейнс Демаг Рус» Центр
17	ЛИДЕРСТВО Будь лидером, а не начальником Наталья Костылева, GfK
21	Трибуна Эксперта Деревья бывают разные... Жанна Завьялова, Кандидат психологических наук, Известный бизнес-тренер
27	БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА Четвертая промышленная революция и бизнес: Как конкурировать и развиваться в эпоху сингулярности Тью Блуммарт, Стефан ван ден Брук при участии Эрика Колтофа
35	КОММЕНТАРИИ Стратегия «минирования будущего» (комментарии к Бренсону) Андрей Калашников, «Актуальные управленческие решения»
42	ЕСТЬ МНЕНИЕ Люди сопротивляются всегда изменениям Андрей Соснило, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
47	ЕСТЬ МНЕНИЕ Динозавры бизнеса все еще живы... но им непросто Дмитрий Жирнов, Кадровое агентство Bridge2HR
51	ЕСТЬ МНЕНИЕ Основной совет – НЕ СЛУШАТЬ никаких советов Алексей Стоянкин, МДД Групп
53	ИССЛЕДОВАНИЯ Про пенсионную реформу CONSORT Group
55	РЕЙТИНГ ДЕЛОВЫХ КНИГ Сергей Сергеев, Журналист УП
59	КОЛОНКА ЭКСПЕРТА Представляем вашему вниманию новую экспериментальную колонку Жанна Завьялова, Кандидат психологических наук, Известный бизнес-тренер

№38
(498)

Издаётся с 1996 г. 2018 г.

Объединенная редакция

ИД



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



Михаил Богданов,
эксперт по
поиску и подбору
персонала



Андрей
Устюжанин



Дмитрий
Жирнов



Жанна
Завьялова



Павел Кочетков,
выпускающий
редактор



Ирина Галкина,
менеджер по
исследованиям
2018-up@bk.ru

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 22.10.2018 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 >

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

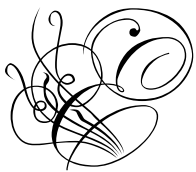
Работать надо на опережение

Работать надо на опережение!

Вызовы времени требуют инновационных решений от страховых компаний.

Об этом в интервью с топ-менеджером Дмитрием Руденко.

UI Эффективность управления может пониматься по-разному. Как вы ее понимаете?



Если результат деятельности компании удовлетворяет акционеров, это означает, что менеджер эффективно управляет организацией. Эффективность управления представляет собой экономическую категорию, которая демонстрирует вклад менеджера



Дмитрий Руденко

«Абсолют Страхование»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



в совокупный результат деятельности организации.

УП Для вас страховой бизнес является консервативным видом бизнеса?

— Да. И соответственно, те смелости, которые сейчас страховщики проявляют, идя в digital, — это очень серьезный шаг для страхового рынка. Страхование — это достаточно консервативная отрасль, как банковская. И надзорный орган у нас общий — Центральный банк РФ.

УП А вы digital тоже вводите постепенно? Или перешли полностью?

— Вводим постепенно. Перейти полностью не так легко и требует довольно серьезных финансовых вложений на сегодняшний день. Сейчас мы утвердили у акционеров проект по созданию цифрового страховщика, который будет развиваться параллельно с классическим бизнесом.

УП Есть страховые компании, которые создаются именно для продажи. Как вы думаете, что там является эффективным?

— Ключевое для любого бизнеса — прибыль. Если можешь построить масштабируемый прибыльный бизнес, то при необходимости его можно удачно продать. Но если бизнес приносит хороший доход, то появляется дилемма,

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

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

TP@TOP-PERSONAL.RU

"Вечно живой" – именно таким должен у вас быть командный дух

От стартапа до большой компании — не потеряйте дух команды, не погубите его бюрократией...



**Анастасия
Малахова**

**«Конекрейнс Демаг Рус»
Центр**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Командный дух многолик
или это всем понятное
определение из спорта?

Можно встретить много значений, что такое КД, и могу предположить, что, если спросите у разных людей, все ответят вам по-разному, потому что каждый понимает по-своему.

Но думаю, что основа — это то, что КД — это такое состояние в коллективе, которое воодушевляет, вдохновляет, повышает шансы на успех, когда все едины и работают максимально эффективно благодаря окружающей среде внутри коллектива.

УП Когда без КД нереально
осуществить бизнес-проект?

— КД необходим всегда, и без него очень сложно добиться успеха в бизнесе и осуществить любой бизнес-проект. Если команда заинтересована в получении результата, замотивирована, у нее есть желание улучшать себя, повышать свой уровень знаний и квалификацию, развиваться, улучшать свою работу, быть всегда на высоте, то в таком случае можно говорить, что КД есть. В случае его отсутствия бизнес не будет преуспевать, к тому же есть риски, что он может и развалиться.

УП Можно ли создать
КД по приказу босса?

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

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

TR@TOP-PERSONAL.RU

Будь лидером, а не начальником

*Лидерство необходимо
людям как воздух и солнце
растениям.*

*Наталья
Костылева*

GfK

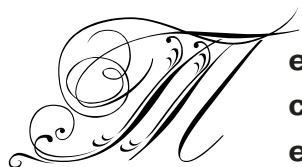
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Тема лидерства последнее время является одной из самых популярных и актуальных. Это не просто дань моде, этому есть объяснение. За последние десятилетия скорость развития и внедрения технологий только нарастала. Как следствие, в мире сформировался тренд на внедрение изменений во всех сферах и областях деятельности. Изменения эти затрагивают не только рынок технологий, они коснулись всех индустрий. Практически в любой области деятельности требуются люди, способные внедрять эти изменения.

Управление изменениями — задача не для менеджеров. Основная миссия менеджера — минимизация рисков и поддержание работы существующей структуры. А вот создание новых систем, процессов и подходов — это уже задача лидера. Именно поэтому в нашу эпоху перемен и тренда на ускорение без грамотных лидеров компания не способна сохранять конкурирующие позиции.

В США проводилось большое количество исследований на тему, какими же качествами должен обладать лидер. В результате опросов назывались более 100 индикаторов. Но есть 4 характеристики, которые упоминают все и которые считаются обязательными элементами проявления лидерских качеств.

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

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

TP@TOP-PERSONAL.RU

Деревья бывают разные...

*Компания настолько
будет развиваться и
расширяться, на сколько
хватит мощности у ее
основателя*



Жанна Завьялова

**Кандидат
психологических наук,
Известный бизнес-
тренер**

Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



❖ Почему деревья не растут до неба?

амо сознание и сама личность организатора бизнеса и тип его мышления влияют на рост бизнеса. Если человек обладает стратегическим мышлением, тогда он может создать бизнес. Далеко не все люди могут это сделать, потому что есть те, кто не сможет создать в своей голове системный бизнес, не сможет понимать, как все должно выглядеть, взять, например, архитекторов — архитектор, прежде чем построить дом, должен нарисовать его на бумаге, и этому учат, для этого есть специальное образование, знания, ведь без них человек может построить примитивное

жилище, например, шалашик. Точно так же применимо к бизнесу. Помимо знаний и умений, конечно, важную роль играют способности, поэтому «деревья не растут до неба». Компания настолько будет развиваться и расширяться, насколько хватит мощности у ее основателя. В целом определяющими могут быть три показателя: личностная зрелость, уровень осознанности и системность мышления.

❖ **Может ли лидер изменить себя, чтобы создать такого монстра, как Google?**

— В гуманистической психологии есть такое понятие, как потенциал любого человека безграничен. Известный психотерапевт Карл Роджер

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

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

TR@TOP-PERSONAL.RU



Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

www.alpinabook.ru

Тью Блуммарт,
Стефан ван ден
Брук
при участии Эрика
Колтофа

Четвертая промышленная революция и бизнес: Как конкурировать и развиваться в эпоху сингулярности



3. КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА УСКОРЯЮЩЕГОСЯ РАЗВИТИЯ

Сингулярность стимулируют множество факторов: технологические возможности для анализа больших массивов данных, рост вычислительных мощностей и скорости обработки информации, совершенствование искусственного интеллекта и интеграции реального и виртуального миров, когда люди и устройства выступают в качестве равных сто-



рон общения (Интернет вещей). В какой бы отрасли вы ни работали, один из перечисленных факторов или их комбинация затронет и ваш бизнес. В этой главе описываются последние новации в перечисленных выше областях. Менеджменту необходимо учитывать риск и рассматривать возможности, которые это ускоряющееся развитие открывает для компаний.

Во всех областях науки и технологий наблюдается ускорение развития и, как следствие, рост числа открытий¹. Ор-

1 Попробуйте следить за бесконечным потоком новостей из мира науки и технологий на платформах вроде sciencedaily.com, sciencenews.org или nature.com. Или, чтобы получить математическое описание экспо-

ганические светодиоды (OLED) сделали возможным появление сверхтонких гибких экранов, которые со временем превратят наши домашние обои в компьютерные мониторы, подключенные к интернету. Крошечные датчики в наших ваннах или одежде будут следить за малейшими неожиданными изменениями температуры тела, потоотделения, сердцебиения и дыхания. Нас будут предупреждать о потенциальных болезнях и недугах задолго до появления первых физических симптомов. Подобно виртуальному врачу, компьютер, имеющий доступ к нашему ДНК-профилю и истории болезни, будет отвечать на большинство вопросов в режиме онлайн. Само собой, это будет устный разговор — на любом языке по нашему выбору. Он

нционального роста, обратитесь, например, к работе Schmidhuber (2012).

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА

ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС

ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,

ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:

TP@TOP-PERSONAL.RU

Стратегия "минирования будущего" (комментарии к Бренсону)

*Мысли и идеи Бренсона
стоит комментировать...
особенно если это делает
известный эксперт*



*Андрей
Калашников*

«Актуальные управленческие
решения»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



1. Не делай этого, если не получаешь удовольствия.



то стратегия «минирования будущего».

Большинство людей не могут позволить себе такой роскоши — общаться лишь с теми, с кем им хочется, заниматься только тем, что нравится.

К сожалению, не все можно делегировать, а многие необходимые действия не связаны с удовольствием, а совсем наоборот — требуют тяжелого труда.

Что значит делать дело?

В деле нужен конечный результат, отчуждение его, беспощадная проверка по независимым от создателей принципам, внешняя оценка.

Ход дела — незаметная, обыденная, скучная работа. Труд...

Для осуществления дела нужны ум, способности, трудолюбие, добросовестность, самокритичность и другие редкие человеческие качества, получение которых тоже неразрывно происходит посредством тяжелого труда.

2. Тебя должны видеть и знать.

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

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

TP@TOP-PERSONAL.RU

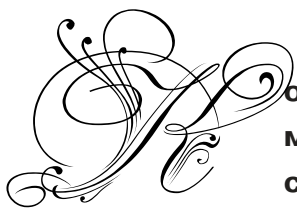
Люди сопротивляются всегда изменениям

*Но другого пути нет и
быть не может*



Андрей Соснило

**Финансовый университет
при Правительстве
Российской Федерации**



Компанию не просто можно, но и нужно спасти, но это потребует жестких мер.

На счету компании множество инноваций, принесших ей мировую славу. Компании нужно стать прибыльной вновь, если нет возможностей для роста, необходимо сокращаться. Жить не иллюзиями и прошлым, а признать текущее состояние и действительность, сложно, но необходимо.

Причем делать это нужно быстро, компания многопрофильная, производит множество продукции от томографов до двигателей и оружия. Далеко не все направления убыточны, хотя многие «дочки» приносят существенные расходы. В приоритетах развития в любом случае придется делать выбор, но сделать его лучше на конкурентной основе. Те подразделения, которые смогут доказать состоятельность своих разработок и их коммерческую перспективность, должны сохранить финансировать, остальные подразделения, возможно, стоит продать или вовсе закрыть. Это неприятно, но необходимо. Бывает, что от воришки, присваивающего собственность компании, до одного из лучших сотрудников компании, ко-

торый нашел и привел крупных руководителей, лишь второй шанс и добрая воля руководителя, поэтому не стоит увольнять всех скопом.

Временной мерой могут стать такие методы, как длительные отпуска сотрудников, возможно, за свой счет, выделение из состава компании, чтобы иметь возможность генерировать прибыль и направлять на развитие.

В современной экономике люди решают все, но люди инновационные, генерирующие идеи, люди, постоянно совершенствующие компанию, снижающие издержки, повышающие качество, притягивающие к себе окружающих, вдохновляющие себя и других, создающие новые возможности и улучшения для потребителя. Это не просто внедренная система бережливого производства или интегрированные информационные системы. Это среда для творчества. Если сравнивать инновационные подразделения с человеческими органами, то они похожи на мозг и сердце, чтобы оба работали хорошо, нужны гормоны, которые могут дать управленцы.

Многим компаниям помогают консультанты, многим их советы пользы не приносят, чаще всего не из-за неправильных рекомендаций, а их неправильной реализации, люди сопротивляются изменениям. Ничего плохого в том, чтобы внедрять идеи,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



приносящие большой доход, нет. Проблема чаще заключается в руководстве, иногда в его связанных руках. Далеко не всегда руководитель такой крупной компании может действовать по собственному усмотрению и быстро. Невозможно повернуть танкер мгновенно, это не водный мотоцикл. Бюрократия хороша для поддержания порядка, но не для новаций.

В сфере массового производства происходит постепенное перевооружение и автоматизация. Многие крупные производители уже создали и эксплуатируют производства, на которых человеческий труд практически не применяется. Чем быстрее будут дешеветь роботы, тем быстрее будет сокращаться доля человеческого труда. При этом очевидно, что миллионы людей работу потеряют уже в ближай-

шие 10 лет. А дальше тенденция будет лишь расти.

Прежнее руководство сделало немалые инвестиции в сферу интернета — вещи, которая обещает быть действительно востребованной. И было бы разумно довести эти проекты до конца.

У компании большой опыт создания автоматизированной продукции, и целесообразно рассмотреть области роботостроения и робототехники. Чтобы освоить это направление, у компании есть компетенции.

Это два пути, по которым можно двигаться, чтобы сохранить компанию. Топ крупнейших 500 компаний постоянно обновляется, из него выбывают те, кто не справляется

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

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

TP@TOP-PERSONAL.RU

Динозавры бизнеса все еще живы... но им непросто

*Реакция на изменения
у компаний старого
формата всем известна...
но их менеджмент до
последнего сражается за
выживание в системе «как
было всегда»...*



Дмитрий Жирнов

**Кадровое агентство
Bridge2HR**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Если сравнить компанию с организмом человека, то что в ней «стареет» более всего и как лечить эти «органы»?



Если дальше продолжать это сравнение, то General Electric — очень старый организм, рожденный в позапрошлом веке. Компания крайне забюрократизирована, как следствие, инерционна в реакции на изменения. В нынешнем столетии рынок сбыта перенасыщен и расширение его постоянно замедляется, при этом технологии, наоборот, имеют тенденцию к постоянному ускорению своего развития, это уплотняет конкуренцию. Чтобы выживать в этих условиях, нужна поразительная гибкость и скорость реакции на изменения. Например, у больших динозавров длина тела стремилась

к 20 метрам, и если мелкий хищник взрызнулся ему в хвост, то за время прохождения нейронного импульса от источника боли до головного мозга, обработки мозгом этого импульса и направления ответной команды по нервной системе в хвост, чтобы его поднять, мелкий хищник успевал откусить кусок и отбежать на безопасное расстояние.

Так и в General Electric корпоративный регламент принятия и внедрения решений состоит из чрезмерно длинной цепочки, которая мешает компании адаптироваться к внешним угрозам. Пришедший руководить GE Джон Ф. Уэлч в 1981 году это понял и сократил в течение 10 лет 100 000 должностей в этой цепочке. Видимо, в гигантских

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

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

TP@TOP-PERSONAL.RU

Основной совет – НЕ СЛУШАТЬ никаких советов



Алексей Стоянкин

**Консалтинговая компания
МДД Групп**

У Если сравнить компанию с организмом человека, то что в них «стареет» более всего и как лечить эти «органы»?

*Р*ыба гниёт с головы. Неодуманные решения вчера приводят к непредсказуемым последствиям завтра. Какая бы у вас не была слаженная бизнес-машина, если руководство компании раз за разом принимает неверные решения

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



– кризиса не избежать. Как в случае с GE: много съели, не смогли предвидеть падение спроса на электричество – все это проблемы руководства компании.

УП Как бы Вы выбрали (опишите критерии и знания) нового CEO в GE сейчас?

– Не знаю всей подноготной этой компании, но в их ситуации однозначно понадобится человек, не боящийся жестких шагов, способный маневрировать между интересами бизнеса и акционеров. Ну и да, достаточно амбициозный и рискованный парень. Не каждый захочет войти в историю, как CEO, который окончательно утопил GE.

УП Почему им не помогли консультанты?

– Об этом надо спросить самих консультантов. Не думаю, что проблемы в GE настолько уникальны. В любом случае, консультанты, как правило, готовят решение, которое сможет помочь нейтрализовать возникшую проблему. Но вот реализовывать это решение нужно уже самой компании. Будет она это делать или нет – решение всё того же руководства.

УП Итак, ваши советы гигантам – как оставаться «на плаву»?

– Основной совет – не слушать чужие советы.

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

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

TP@TOP-PERSONAL.RU

Про пенсионную реформу

Консорт групп провел интересное исследование (при участии УП (опрос на сайте), которое носит и практический характер.

CONSORT Group

 В сентябре 2018 года консалтинговая компания CONSORT Group опросила своих клиентов по вопросу их отношения к повышению пенсионного возраста.

Как выяснилось, общий настрой по отношению к пенсионной реформе скорее негативный. И хотя панических настроений мы не отметили, компании склонны ожидать неприятностей в связи с повышением планки возраста выхода на пенсию.

Кадровый состав большинства опрошенных компаний (76%) включает в более или менее равной пропорции сотрудников различных возрастов, в 12% компаний работают преимущественно молодые сотрудники и в 12% — немало людей предпенсионного возраста.

При ответах на вопрос, как увеличение пенсионного возраста и введение уголовной ответственности за увольнение возрастных сотрудников скажется на бизнесе компании, ни один из респондентов не увидел возможного по-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



зительного влияния. Однако никто не ожидает, что ради сохранения рабочих мест за людьми предпенсионного возраста придется сокращать наем молодых специалистов. 11% думают, что их компании начнут заключать с «предпенсионерами» срочные контракты, а 45% предполагают, что во избежание рисков им все же придется сократить наем людей, близких к предпенсионному возрасту. 44% компаний не собираются менять политику найма в связи с новыми законами.

На вопрос, готова ли ваша компания нанимать «предпенсионеров», мы получили ответы примерно в таком же ключе: 56% респондентов уклончиво заявили, что у них «мало вакансий для возрастных сотрудников». В 22% компаний собираются вести себя осторожнее при найме «возрастных», так

как пугает введенная уголовная ответственность за увольнение сотрудника вне зависимости от его эффективности. Оставшиеся 22% компаний либо окончательно не определились по ситуации, либо не собираются менять политику найма.

Какие категории специалистов предпенсионного возраста компании готовы нанимать?

Только в 22% компаний готовы брать «предпенсионеров» на ЛЮБЫЕ вакансии. 35% пригласят их на вакансии руководителей, где требуется большой опыт. 33% — на редкие и узкоспециализированные вакансии (производство, таможня, регистрация, GR и так далее). 10% пока не определились.

Неготовность нанимать возрастных

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

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

TP@TOP-PERSONAL.RU

Рейтинг деловых книг

Современному человеку доступно огромное количество литературы для совершенствования и саморазвития, однако, с избытком информации порой очень сложно ориентироваться, приходишь в магазин и не можешь выбрать с чего начать. С одной полки на тебя смотрит деловая литература, с другой полки психология, с третьей аналитика. Издание «Управление персоналом» совместно с торговым домом «Библио-Глобус» и читателями магазина подготовили список самой популярной деловой литературы, которая поможет как саморазвитию, так и расширит кругозор.

Сергей Сергеев

Журналист УП

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



1. Роджер Мартин, Салли Осберг «Выходя за рамки лучшего»



Книга расскажет о том, как строится социальное предпринимательство. Прочитав книгу, можно узнать много секретных приемов взаимодействия с людьми.

2. Авинаш Диксит и Барри Нейлбафф «Теория игр. Искусство стратегического мышления в бизнесе и жизни».

Вся жизнь – игра, если разгадать правила, можно умело управлять любой ситуацией, предугадывая дей-



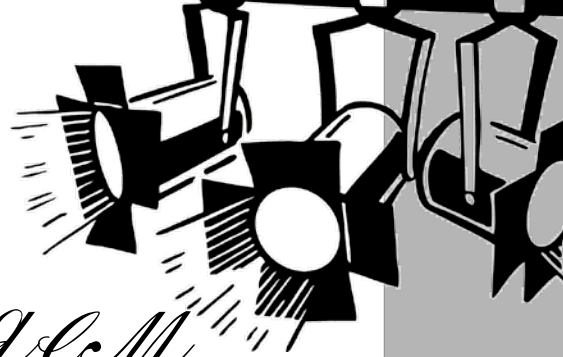
ствия людей. Для чего это нужно? Для успешного ведения бизнеса, для выхода из любой ситуации победителем, для личного счастья.

3. Тимоти Голви «Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала».

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

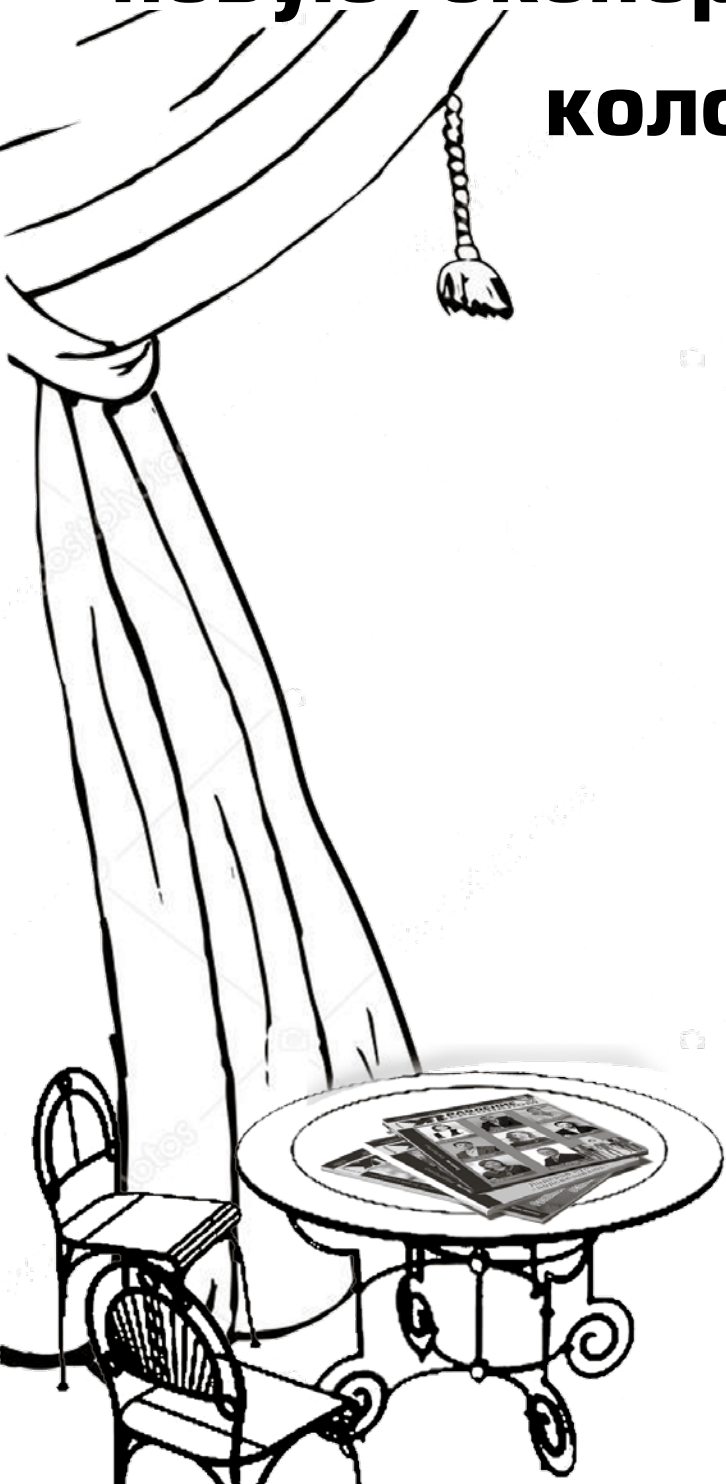
**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

TP@TOP-PERSONAL.RU



*Представляем
вашему вниманию*

**новую экспериментальную
колонку**



Жанна Завьялова

**Кандидат
психологических наук,
Известный бизнес-тренер**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Мы выбрали жанр сторителлинга с вымышленной героиней Мариной Солнцевой. Молодая талантливая HR-директор устраивается работать в успешную крупную компанию. Профиль деятельности компании в данном случае не важен. Каждая история расскажет о той или иной проблеме с персоналом, с которой сталкивается Марина Солнцева. Как исследователь-практик, она предпочитает сначала собрать информацию об источнике проблемы, а затем начать работать сразу с ее корневой причиной. А вот после того, как информация собрана и причина найдена, колонка предложит вам, дорогой читатель, подумать над возможными вариантами решений. И написать свои версии в редакцию. Наиболее красивые и оригинальные ваши решения будут опубликованы вместе с решением Марины Солнцевой.

Эксклюзивное интервью для



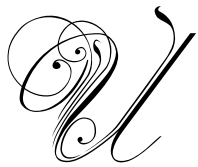
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Так, каждая статья — это какая-то проблемная тема в работе с персоналом, поиск причин и вопрос о решении. Само решение будет обязательно опубликовано в новом выпуске журнала вместе с вашими вариантами. Поэтому данная колонка — это своеобразный диалог и размышление с вами, уважаемый читатель.

- «Марина Владимировна, к нам на стажировку поступила группа студентов профильного вуза. Обычно они совершенно бесполезны в работе. У нас просто контракт с вузом, по которому мы принимаем студентов на ме-

сяц летней практики. Но если честно, вот уже 3 года они просто путаются у нас под ногами, отвлекают сотрудников и создают хаос. Поэтому вам, как молодому с большим потенциалом HR-директору, даю особое задание. Найдите способ сделать этих практикантов полезными для нашего бизнеса», — обратился генеральный директор к HR-директору Марине Солнцевой.

Для выполнения приказа генерального директора Марина решила навести справки в «Гугл» об этом поколении. Это не поколение X. И даже не поколение Y. Это новое, мало изученное поколение Z. Люди, рожденные начиная с 2000 года. Некоторые источники информации называют их

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

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

TR@TOP-PERSONAL.RU

Марк Розин

как

СПАСТИ

или

ПОГУБИТЬ

КОМПАНИЮ

за один день

**Технологии
глубинной фасилитации
для бизнеса**



альпина
ПАБЛИШЕР

бизнес

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ПЕРЕСТАЛА БЫТЬ "БЛАЖЬЮ" ПРОДВИНУТЫХ HRD!!!

Она стала, наконец, работающим
инструментом по управлению
компанией

*В УП 39 читайте
опыт банка "Открытие"
и комментарии экспертов УП к нему*

