

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Ведущий эксперт по управлению персоналом – ТИОТ, 2005-2015

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 39
(499)

2018

Главная тема: **Корпоративная культура и ответственность**



Елизавета Гурьянова

**HR – это кардиолог,
который должен держать
руку на пульсе**

НОВОСТИ



22 октября 2018 года прошла XVI церемония вручения главной премии в области управления – «ТОП-1000 российских менеджеров», организованная Ассоциацией менеджеров и ИД «Коммерсантъ»

В ходе торжественного вечера премия была вручена в 11 функциональных и 1 специальной номинации:

Лучший высший руководитель – Владислав Соловьев, президент объединенной компании «РУСАЛ»;

Лучший директор по отношениям с органами власти – Илья Соломатин, заместитель генерального директора по внешним связям компании «Ингосстрах»;

Лучший ИТ-директор – Андрей Ушацкий, вице-президент по технике и информационным технологиям ПАО «МТС»;

Лучший Директор по персоналу – Полина Хабарова, заместитель генерального директора по работе с персоналом компании «КРОК инкорпорейтед»;

Лучший Директор по правовым вопросам – Анастасия Шкарина, директор по юридическим вопросам Unilever и другие.

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Образ будущего компании – важная
слагаемая стратегии бизнеса.**

**От подходов к созданию образа зависит
во многом и успех...**

**Каким корабль нарисуеть – так он и
поплывет...**

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

Чем больше компания, тем меньше ощущается зона дискомфорта для сотрудников...

Партнерские отношения передаются сложнее...



Елизавета Гурьянова,
НТВ-ПЛЮС

стр. 10

Если сотрудники не примут культуру всем сердцем, то они никогда этим принципам следовать не будут...



Елена Салихова,
БАНК «ОТКРЫТИЕ»

стр. 15

Повышение ответственности методом обучения не очень работает...



Наталья Курчакова,
НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ
ЦЕНТР «ГАЗПРОМ НЕФТИ»

стр. 19

Новое поколение молодых сотрудников уже ищет условия, при которых они могут творить и самореализовываться на работе...

Иван Харченко,
БИЗНЕС-ТРЕНЕР

стр. 25

Не знает, что с этим делать...



Исаак Мостов,
ГК «РАМАКС»

стр. 27

У людей возникает диссонанс...



Александр Улесов,
БИЗНЕС-ТРЕНЕР

стр. 53

Для соискателей на рабочие специальности важнее получить большую зарплату здесь и сейчас...

Мы ввели своего рода «фейс-контроль» для потенциальных работников...



Владимир Корицкий,
«АВИТО РАБОТА»

стр. 34

Сильные становятся сильнее, а слабые остаются слабыми...



Дмитрий Глумов,
ООО «ТЕЛЕПЛАСТ»

стр. 59

Как не стоит резко поворачивать руль автомобиля...

Человек не может быть психически здоровым без любви к самому себе...



Михаил Рыбаков,
БИЗНЕС-ТРЕНЕР



Жанна Завьялова,
БИЗНЕС-ТРЕНЕР

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5	Трибуна компании HR-служба – это душа и сердце компании Елизавета Гурьянова, НТВ-ПЛЮС
10	Корпоративная культура Руководитель должен понимать, что из себя представляет коллектив Елена Салихова, банк «Открытие»
15	Трибуна HRD Ответственность можно повышать только «давлением среды» и личным примером Наталья Курчакова, Научно-Технический Центр «Газпром Нефти»
19	Есть мнение Малозаметная атмосфера ответственности – ключ к стабильности компании Иван Харченко, бизнес-тренер
22	Есть мнение Корпоративная культура и образ компании для клиентов – это разные вещи Анна Бурова, ManpowerGroup Russia & CIS
25	Есть мнение GE в растерянности... Исаак Мостов, ГК «РАМАКС»
27	Есть мнение Цель бизнеса должна стоять во главе при построении корпоративной культуры Александр Улесов, бизнес-тренер
31	Есть мнение Это ключевой инструмент в управлении поведением людей в компании Дмитрий Багинский, бизнес-тренер
34	Есть мнение Сильные становятся сильнее, а слабые остаются слабыми Дмитрий Глумов, ООО «Телепласт»
37	Есть мнение Ответственность должна стать корпоративной нормой на всех этажах Владимир Кожухарь, бизнес-тренер
40	Стратегия бизнеса Образ будущего компании важно создать в начале Михаил Рыбаков, бизнес-тренер
47	Бизнес-литература Как спасти или погубить компанию за один день: Технологии глубинной фасилитации для бизнеса Марк Розин
53	Рекрутмент онлайн «Синие воротнички» выбирают место, где много можно заработать, а «белые» долго готовы искать «компанию мечты» Владимир Корицкий, «Авито Работа»
59	Колонка эксперта Найдите, в чем ценность работы Жанна Завьялова, бизнес-тренер

№ 39
(499)

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 26.10.2018 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

HR-служба – это душа и сердце компании

За 22 года роста компания не только накопила опыт и знания для рывка в будущее и смогла стать лидером в спутниковой связи... за успехом, конечно, команда и hr-служба...

УП Турбулентность бывает разной. Как вы ее понимаете «изнутри» самолета под названием «НТВ-ПЛЮС»?

*М*ак же, как и для воздушного транспортного средства, зона турбулентности для компаний возникает в условиях нестабильной внешней среды: меняющегося рынка, конкуренции, появления новых технологических решений, при этом чем больше компания, тем меньше ощущается зона дискомфорта для сотрудников.



Елизавета
Гурьянова

НТВ-ПЛЮС

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Серьезную зону турбулентности компания «НТВ-ПЛЮС» прошла в 2015 году, когда на базе проектов «НТВ-ПЛЮС» был создан телеканал «Матч ТВ», к которому перешел бизнес по производству спортивных телеканалов, в то время как компания «НТВ-ПЛЮС» приобрела статус оператора спутникового телевидения. Если продолжать аналогию с полетом, существуют два фактора успеха прохождения зоны турбулентности: мастерство пилотов и надежность транспортного средства. Команда «НТВ-ПЛЮС» при принятии управленческих решений учитывает изменяющиеся внешние условия, тенденции развития отрасли, имеет видение относительно продвижения компании на рынке, открыта к обсуждению новых идей и нацелена на внедрение инновационных решений, в то время как надежность компании, ко-

торая является первым в стране оператором спутникового телевидения, проверена годами, благодаря чему мы продолжаем оставаться в числе лидеров рынка и уверены в успешном прохождении зон турбулентности.

УП На каком этапе жизненного цикла сейчас находится ваша компания (по Адезису)?

— Несмотря на то что компания «НТВ-ПЛЮС» в этом году отметила 22-ю годовщину своего существования, мы по-прежнему находимся на этапе расцвета: в компании установлены четкие цели, приоритеты и источники роста, определены стратегия и планы развития, сформирована оптимальная структура для их реализации. Мы четко видим свои перспективы и,

**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

Руководитель должен понимать, что из себя представляет коллектив

Многие компании даже не понимают, что от корпоративной культуры глобально зависит их успех или отставание... и об этом уверенно говорит эксперт.

Его опыт особо интересен тем, что такой большой и известный банк «Открытие» сейчас проходит процесс слияния и трансформации.

У Когда обычно компании задумываются о корпоративной культуре и о том, что пора бы ее зафиксировать?

Бывает по-разному, но мой опыт говорит о том, что о корпоративной культуре компания должна заботиться в любой момент своей жизни. Если это стартап, то вопрос формирования кор-



Елена Салихова

**вице-президент,
руководитель блока по
работе с персоналом
банка «Открытие»**

поративной культуры должен быть поднят одновременно с созданием модели управления и структуры; эти процессы должны идти параллельно, для того чтобы не дать корпоративной культуре развиваться стихийно. Широко бытует мнение, что корпоративная культура — это нечто эфемерное, гуманитарное, просто красивые слова, с помощью которых формулируются корпоративные ценности. Это не так!

Корпоративная культура формируется в любом коллективе, в котором больше одного человека. *И чем больше численность персонала, тем разнообразнее и противоречивее корпоративная культура, потому что она соткана из традиций и подходов к работе разных людей. Эти традиции*

и подходы могут быть заимствованы у предыдущих работодателей и не иметь ничего общего с целями той компании, в которую привнесены. Именно поэтому компании и необходимо самостоятельно создавать корпоративную культуру для того, чтобы она не противоречила целям организации, чтобы она, напротив, помогала этих целей достигать. А затем нужно внимательно следить за тем, чтобы корпоративная культура не начала жить своей жизнью.

УП Какие ошибки не стоит совершать при описании принципов корпоративной культуры?

— Есть несколько типичных ошибок: первая — когда корпоративные ценности формируются в отрыве от реаль-

**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

Ответственность можно повышать только «давлением среды» и личным примером

*Другие методы
работают скорее как
вспомогательные средства.
А ведь ответственность
специалистов — это
то, о чем мечтают все
лидеры компаний...*



**Наталья
Курчакова**

**Научно-Технический
Центр «Газпром Нефти»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Расскажите, какое место занимает ответственность в системе корпоративных ценностей «Газпром нефти». Какое внимание ей уделяется?

УП Тут есть два одинаково важных аспекта. Первый — это ответственность в части производственной безопасности, охраны труда и экологии. Зачастую, когда мы говорим об ответственности, этот аспект не лежит на поверхности, но для нас это очень важно, ведь у нас все-таки работа, связанная с производством. И от соблюдения правил безопасности зависит здоровье сотрудников. Потому в компании действуют программы и правила, объединенные стратегией «Цель 0». Ноль здесь — это ноль опасных происшествий. Это очень серьез-

ная тема, и в ценностях компании безопасность всегда на первом месте. Мы осознаем эту ответственность, и она оказывает очень большое влияние на все, что мы делаем.

Но есть и второй аспект ответственности: в контексте работы всех сотрудников. Все их действия влияют на финансовые результаты, на ход проектов, на репутацию. Недавно мы приняли решение немного трансформировать наши ценности, поскольку компания меняется и развивается, и появились новые аспекты, которые важны для нас. Но ответственность всегда была и остается одной из ключевых ценностей компании.

УП А как добиться того, чтобы ценности влияли напрямую

**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

Малозаметная атмосфера ответственности – ключ к стабильности компании

*Но не забывайте, что
новое поколение хочет на
работе самореализации*

Иван Харченко

бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Как крупным компаниям удается держать высокий уровень ответственности персонала?

Во-первых, в крупных компаниях, как правило, официальная и конкурентная система мотивации оплаты труда. И люди просто держатся за свою работу, так как им комфортно в таких условиях. Во-вторых, многим людям, особенно нарциссического характера, просто комфортно осознавать, что они работают в крупной компании с мировым или федеральным именем. В-третьих, крупные компании достаточно много денег выделяют на HR-отдел. Это позволяет на стадии отбора выбирать кандидатов, которые подходят компании, а также наличие внутреннего маркетинга и пропаганды добавляют мотивации и ответственности всему персоналу.

УП Если вас попросят навести порядок и в разы поднять ответственность в сервисной компании, где полный бардак, с чего начнете и чем закончите?

— Начну с анализа должностных обязанностей, системы оплаты труда, показателей результата за последние 6 месяцев по каждому из руководителей отделов. Закончу анализом этих же показателей.

УП Как протянуть цепочку ответственности по всем этапам компании?

— А) Правильно подобранные руководители, у которых достойные условия и в которых регулярно инвестируют, а также дружески поддерживают.

**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

Руководитель должен понимать, что из себя представляет коллектив

«Негативищик» (аналог ворчуна, критикана и т.д.) – новое слово в лексиконе экспертов УП, и мы его с интересом приняли. Тем более что стоит применять на практике и ценнейший совет – поручать негативищикам собирать мнения людей...



Анна Бурова

ManpowerGroup Russia & CIS

на реальную практику работы и поведение сотрудников.

Чтобы ускорить процесс формирования корпоративной культуры, нужно действовать по всем направлениям:

- фиксация стандартов поведения во всех возможных форматах: кодекс этики, модели компетенций, профили успеха, памятки по работе на конкретном месте и так далее;
- формирование навыка сотрудников по соответствию всем требованиям: тренинги навыковые, развивающие программы, корпоративные мероприятия;
- коммуникация на всех уровнях

УП Какие мысли спикера вам кажутся наиболее ценными и почему?

Банк переживает очень серьезный этап. Если учесть, что данный банк жил в условиях постоянного присоединения других банков, то очень важно понимать, какую на данный момент он создает корпоративную культуру. Что станет центром культуры новой организации? Важно, чтобы менеджмент нескольких уровней был вовлечен в формирование данных принципов. По опыту, создание корпкультуры требует нескольких лет работы по приземлению сформулированных принципов

**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

GE в растерянности...

У General Electric тонет, купив перед этим массу непрофильных фирм. Можно ли их спасти?



то пример компании, которая много лет тому назад взяла на вооружение принцип диверсификации бизнеса и с тех пор не знает, что с этим делать...

Они «нахватались» много разного и не совсем совместимого бизнеса в различных отраслях и направлениях, эти ответвления живут по своим ци-



Исаак Мостов

ГК «РАМАКС»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



клам, векторы их движения — разнонаправленные, и это раздирает корпорацию, которая не стала единым целым,

программном обеспечении и больших и быстрых вычислительных комплексах.

НЕ ЗНАЕТ, ЧТО С ЭТИМ ДЕЛАТЬ...

а осталась неким слабосклеенным конгломератом... Им давно не хватало стратегического видения будущего и лидера, который был бы готов отсечь всё, что в это будущее не вписывалось.

Если посмотреть на пример другого подобного гиганта – IBM, то там руководство было готово расстаться с очень популярным бизнесом персональных компьютеров и ноутбуков, чтобы сконцентрироваться на основном – услугах,

УП Как выбирать нового CEO в General Electric сейчас?

— Для начала нужно определить, чего хотят сами акционеры и их представители – Совет директоров (или Board). Боюсь, что в сложившейся ситуации они сами не знают, куда они хотят приплыть, поэтому и не понимают, куда двигаться и с кем – понятно, что главная цель – это прибыль, но при

**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

Цель бизнеса должна стоять во главе при построении корпоративной культуры

*«Выкорчевывать» тех,
кто противодействует
лидеру, эксперт не
рекомендует (а ведь
многие компании так и
поступают – изгоняют
критиков...*



Александр Улесов

Бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Какие мысли спикера вам кажутся наиболее ценными и почему?

 Корпоративной культурой можно и нужно управлять на всех этапах жизненного цикла компании – это не что-то эфемерное, это вполне конкретные ценности, выраженные в привычном для людей поведении, в том, как они взаимодействуют между собой, с клиентом и т.д. Такое поведение может способствовать целям бизнеса, а может – идти вразрез. Именно поэтому «культура ест стратегию на завтрак». Управление корпоративной культурой – очень важный приоритет менеджмента, потому что именно че-

рез управление ей они управляют поведением людей – воплощением того, что считается важным и значимым в работе компании.

УП Какую роль могут играть тренинги для формирования правильной корпоративной культуры?

— Роль тренинга достаточно часто переоценивают. На мой взгляд, тренинги и обучение, конечно же, влияют на формирование целевой корпоративной культуры. Однако я бы не говорил об определяющей роли этого инструмента. На то, как люди будут себя вести, какими ценностями они будут руководствоваться, более сильное влияние оказывает реальное окружение – поведение успешных (кого поощряют, выделяют, хвалят)

**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

Это ключевой инструмент в управлении поведением людей в компании

*Наконец-то
корпоративную культуру
перестали считать
блажью*

*Дмитрий
Багинский*

Бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Какие мысли спикера вам кажутся наиболее ценными и почему?

В первую очередь, это то, что автор определяет корпоративную культуру как ключевой инструмент управления поведением людей в компании, то есть имеет абсолютно прикладное бизнес-значение. И это существенно разнится с подходом, который превалировал еще 3–5 лет назад: корп-культура — это блажь для HR, для того чтобы хантить персонал получше и подешевле, и вот он пусть ей и занимается.

УП Какую роль могут играть тренинги для формирования правильной корпоративной культуры?

— Исключительно вспомогательную. Я бы определил 2 основные роли для тренингов:

1) диагностическую, то есть помогающую увидеть реальную картину отношения людей к ценностям компании, которую они демонстрируют не на словах в ежегодных внутренних исследованиях или опросах, а на конкретном поведении в рамках тренинга или ассесмента;

2) терапевтическую, когда «степень бедствия» и «симптомы недомогания» по тем или иным ценностям

**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

Сильные становятся сильнее, а слабые остаются слабыми

Рыбалка или загранпоездка — отличная мотивация, но парадокс в том, что это мотивация после контрольных оценок работы...

Но мысли эксперта — это весомый вклад в понимание факта высокой ответственности людей в крупных компаниях.

УП Как крупным компаниям удается держать высокий уровень ответственности персонала?

 лужбы внутреннего контроля исполнения инструкций, проведение обучений, тренингов и тренировок по экстренным ситуациям. Внедрение систем виде-



Дмитрий Глумов

ООО «Телепласт»

онаблюдения и регистрации. Мотивация как денежная, так и нематериальная. Проведение тестирований перед назначением на должность. Медицин-

— Раз разработаю инструкции, проведу тестирование на соответствие занимаемым должностям, введу систему

СИЛЬНЫЕ СТАНОВЯТСЯ СИЛЬНЕЕ, А СЛАБЫЕ ОСТАЮТСЯ СЛАБЫМИ

ское обследование, в том числе освидетельствование на прием алкогольных и наркотических средств.

мотивации, внедрю системы контроля исполнения в режиме онлайн.

УП Если вас попросят навести порядок и в разы поднять ответственность в сервисной компании, где полный бардак, с чего начнете и чем закончите?

УП Как протянуть цепочку ответственности по всем этажам компании?

— Ответственность бывает разной, например, безопасность финансовая,

**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

Ответственность должна стать корпоративной нормой на всех этажах

*И равномерно
распределяться...*



**Владимир
Кожухарь**

**бизнес-спикер,
бизнес-тренер**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Как крупным компаниям удается держать высокий уровень ответственности персонала?



ет ответа. Не работал с крупными компаниями.

УП Если вас попросят навести порядок и в разы поднять ответственность в сервисной компании, где полный бардак, с чего начнете и чем закончите?

- Оценка финансового состояния

и динамики собственного капитала (чистых активов). Надо понять, сколько есть времени и есть ли это время.

- Внедрение бюджетной модели для контроля цепочки создания прибыли. Связь с мотивацией.
- Анализ бизнес-процессов на предмет уязвимостей и разрывов. Выявление лишних и недостающих действий.
- Внедрение мотивации с новой контрактацией сотрудников и руководителей.

УП Как протянуть цепочку ответственности по всем этажам компании?

**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

Образ будущего компании важно создать в начале

А цифры можно уже позже

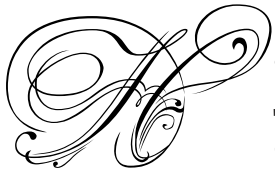
просчитывать...



Михаил Рыбаков

Бизнес-тренер

УП С чего стоит начинать при разработке стратегии в бизнесе?



Начинать нужно с двух вещей. Первое — ясно и честно понять, где вы сейчас находитесь, каково реальное положение компании, «точка А»: без розовых очков, учитывая мнение каждого из ключевых участников команды. Второе — совместно определить «точку Б», «нарисовать картинку», в которую компания должна прийти через некоторое время. Обычно стратегию разрабатывают на период минимум 3 года, порой до 10 лет и больше. Стратегия — это ясное обоснованное понимание, описание пути из А в Б. Часто в организациях определяют цели, зачастую в виде цифр. Это,

конечно, хорошо, но в первую очередь необходимо создать образ будущего компании. Цифры полезны, но скорее на следующем этапе, а сначала нужно определить, куда вообще компания должна прийти: вектор развития, который привлекателен и для собственников, и для команды.

УП Кому нужна стратегия и в каких случаях ее нужно срочно менять?

— Стратегия нужна в первую очередь собственникам бизнеса, она позволяет двигаться вперед осмысленно, следовать намеченному вектору движения, несмотря на изменения, которые происходят на рынке. Стратегия нужна и топ-менеджерам, а также сотрудникам компании для их внутренней мотивации: им важно понимать, куда движется компания, куда

**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



Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

www.alpinabook.ru

Марк Розин

Как спасти или погубить компанию за один день: технологии глубинной фасилитации для бизнеса



ВВЕДЕНИЕ

Этот текст начинался как небольшая заметка о нескольких ступенях в мастерстве фасилитатора. Но по мере того, как я его писал, захотелось рассказать истории: без «охотничьих рассказов» выходило слишком сухо. И тут я осознал, что высшая ступень фасилитации служит инструментом развития организации — и я стал обсуждать законы этого развития. В результате получилась небольшая книга, которую вы, уважаемый читатель, держите сейчас в руках. Кому она адресована?



Думаю, и профессиональным фасилитаторам, и лидерам бизнеса. Первые смогут сравнить свои наработки с моими, а вторым книга позволит взглянуть на развитие организации через своеобразную призму — глазами глубинного фасилитатора.

Слово «фасилитация» происходит от английского *facilitate* — «облегчать», которое очень точно отражает суть процесса: первая задача фасилитатора — облегчить диалог, дискуссию, помочь сделать ее конструктивной. Однако можно пойти дальше и осознать, что фасилитация способна также «облегчать» процесс организационных и командных изменений, а наиболее глубокую фасилитацию можно сравнить с родовспоможением — облегчением (и ускорением) родов новой организации.

Запрос на фасилитацию в России не-

уклонно растет и слабо связан с экономической конъюнктурой: когда экономика на подъеме, нужно помогать топ-команде обсуждать, как воспользоваться окном возможностей и преодолеть кризис роста; когда экономика на спаде, начинаются поиски новых направлений бизнеса; когда ситуация устойчива, возникают смысловые вопросы: какова наша миссия, кто мы, какой компанией хотим быть?

За два последних десятилетия мне довелось фасилитировать немало дискуссий. Это были и стратегические сессии в узком кругу, и большие конференции. В некоторых случаях мне удавалось помочь команде — и сессия (или конференция) становилась серьезной вехой трансформационного процесса. Случалось и так, что фасилитация оставалась лишь эпизодом в насыщенной жизни ор-

**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

«Синие воротнички» выбирают место, где много можно заработать, а «белые» долго готовы искать «компанию мечты»

*«Синие воротнички»
хотят как можно скорее
трудоустроиться,
поэтому в среднем они
находят работу за неделю,
а представители «белых»
могут искать «работу
мечты» месяцами. Они
готовы проходить 3–5
собеседований, решать
кейсы и выполнять
творческие задания.*



**Владимир
Корицкий**

«Авито Работа»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Чем принципиально отличается подбор «синих воротничков» через сайты вакансий от подбора специалистов?

*Р*о-первых, различаются цели кандидатов. Для соискателей на рабочие специальности важнее получить большую зарплату здесь и сейчас, для «белых» же наряду с окладом имеют значение перспективы карьерного роста, обучение внутри компании.

Второе — сроки закрытия вакансий. Подбор рабочего персонала, часто его называют массовым, требуется, когда нужно закрыть большое количество вакансий с одинаковым функционалом.

Поэтому в случае с «синими воротничками», как правило, речь идет о быстром наборе, когда нужно в короткие сроки нанять десятки или даже сотни сотрудников с аналогичными компетенциями, стандартами по окладу и условиям труда. Иногда между публикацией вакансии, откликом и выходом на работу сотрудника проходят буквально 2–3 дня. В случае с «белыми воротничками» требуется индивидуальный подход: работодатель ищет нужного сотрудника, максимально соответствующего требованиям компании, намного дольше, чем в «синем» сегменте. Кандидаты, как правило, проходят несколько уровней собеседования, по итогам которых работодатель выбирает лучшего, затем ведутся переговоры об условиях трудоустройства, — все это может затянуться до трех месяцев.

**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

Найдите, в чем ценность работы

Итак, продолжаем колонку о молодом талантливом HR-директоре Марине Солнцевой и о задачах-ребусах в сфере работы с персоналом, которые она решает.



Жанна Завьялова

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

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



В прошлом номере журнала речь шла о том, как сделать полезными для бизнеса и компании стажировку-практику студентов поколения Z, которые на месяц приходят летом в компанию по контракту с вузом и по факту мешают сотрудникам, путаются под ногами, создают хаос.



Марина Солнцева выбрала решение номер 3 по следующим причинам.

1. Это вариант геймификации, что близко по духу студентам, любителям игр. Два отряда студентов зарабатывают очки, которые в конце стажировки становятся денежным эквивалентом их

премии. Ведь просто деньги не мотивируют поколение Z.

2. Игра, придуманная Мариной, возвращает студентов на уровень выживания, где много ролевых поведенческих моделей, усвоенных в компьютерных играх. Незрелым студентам есть из чего выбирать варианты своего пове-

**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



Анастасия Жукова

Увольнение за отказ ехать в командировку

Ирина Трубникова

Увольнение руководителя организации в связи с утратой доверия (обзор судебной практики)

Дмитрий Ходыкин

Устные договоренности в трудовых отношениях: анализ судов и размышления автора

Анастасия Алексеевская

Обучение, тренинги, командировки и др. в нерабочее время: анализ споров сторон

Ксения Грановская

Доказательства вины директора при обвинении его в банкротстве компании

Наталья Куприна

Судебные споры об установлении фактических трудовых отношений

Ольга Тайворонская

Увольнение врачей за ошибки: анализ споров

Наталья Пластинина

Внеурочные лекции



выставка - форум Корпоративные События

14 - 16 марта 2019

Москва, ВДНХ, павильон 75



Выставка «Корпоративные события» - это ключевое отраслевое мероприятие, объединяющее организаторов, подрядчиков, представителей площадок.

Главная цель события - встреча на одной площадке всех специалистов в сфере event для оперативного решения стратегических проблем и построения долгосрочных бизнес-связей.

■ 14 МАРТА 2019

Пройдет **конференция «Wedding Time Communication»**, задача которой объединить профессионалов свадебной индустрии для обсуждения актуальных вопросов развития рынка.

■ 15 МАРТА 2019

Состоится **нетворкинг-конференция «Event Time Communication»** в современном формате, который позволит совместить деловое общение, знакомство с потенциальными партнерами с целью создания новых ярких event-проектов и выступление интересных спикеров с актуальной информацией об организации корпоративных событий.

В рамках выставки-форума «Корпоративные события» состоится **Премия «Event Space Awards» (ESA)**.

Цель премии - выявить лучшие площадки для проведения событий делового и развлекательного формата Москвы и Московской области.

■ ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Event и PR-агентства, компании индустрии встреч (PCO и DMC), HR-агентства и HR-департаменты, специалисты по образовательным и обучающим программам.



ЛУЧШИЕ ТОП КАНДИДАТЫ

УП возобновляет проект поиска и отбора
действительно ценных для бизнеса
ТОП-кандидатов на позиции CEO и HRD

ПРИГЛАШАЕМ ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ

В проекте:
Собеседование с экспертами УП
Интервью
Участие в заседании Делового Клуба УП
Финал

ПРОЕКТ НЕКОММЕРЧЕСКИЙ

Заявки и резюме просьба высылать на адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU