

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 7
(563)

2020

Важные адреса: в каталоге "Ресурсы" – 71052, 71055, 71035

РОБЕРТ КИГАН
ЛИЗА ЛЭЙХИ

НЕПРИЯТИЕ ПЕРЕМЕН

КАК ПРЕОДОЛЕТЬ
СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ
И РАСКРЫТЬ ПОТЕНЦИАЛ
ОРГАНИЗАЦИИ

Главная тема: **НЕПРИЯТИЕ ПЕРЕМЕН**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**Коронавирус и бизнес – когда-то
Джобс говорил о том, что на земле
останутся два типа компаний: быстрая
и мертвая. Кажется, бизнес достойно
отвечает вызову эпидемии. Большинство
семинаров переведены в онлайн. Как
и наш журнал перевел интервью со
спикерами. ТЦ явно опустели – ожидаем
бурного роста онлайн торговли.**

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД

Александр Гончаров



Главный редактор — Александр Гончаров,
почта TR@TOP-PERSONAL.RU

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —
ИП «И. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена
Верещагина, почта: top-personal2018@list.ru

Дизайн и верстка — Наталия Риль

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»



МЕЖДУНАРОДНАЯ БИЗНЕС-ПРЕМИЯ #WOWHR2020

О ПРЕМИИ

WOW!HR - крупнейшая ежегодная международная бизнес-премия, которая пройдет уже в пятый раз 30 марта 2020 года в г. Москва.

Премия выделяет и популяризирует самые интересные и выдающиеся решения компаний в области коммуникаций, HR, организации бизнес-процессов и корпоративной культуры.

КОГО МЫ ЖДЕМ НА WOW!HR2020?

Крупные компании, оригинальные и молодые стартапы, творческие команды - все смогут найти подходящую номинацию для участия.

WOW - НОМИНАЦИИ

PLAY HARD	Игра как инструмент бизнеса. Проекты в данной номинации должны отражать геймифицированные процессы в компании в области организации рабочей деятельности, систем обучения и адаптации персонала, использования рабочего пространства, сайта.
DIGITAL SOLUTIONS	В номинации могут принять участие любые Digital-проекты и IT-инструменты , способствующие развитию бизнеса.
SAVE	Тема номинации - жизнь и здоровье сотрудников. Принимаются wellbeing-проекты, проекты по улучшению условий труда, отражающие деятельность компании, направленную на благополучие сотрудников.
WORKPLACE	Проект должен давать представление о влиянии дизайна и функционального обустройства офиса на рабочие и бизнес-процессы.
HR HERO	В номинации принимают участие проекты, отражающие решение бизнес-задач с помощью двух и более инструментов.
LEVEL UP	В номинации принимают участие проекты по обучению и мотивации сотрудников компании.
MAKE TEAM	В номинации принимают участие проекты по массовому подбору персонала.
BE COOL	В номинации принимают участие проекты по работе со школьниками, студентами и молодыми специалистами: стажерские программы, кейс-чемпионаты, программы обучения и развития и т.д.

АДРЕС ПРОВЕДЕНИЯ

МОСКВА,
ЛЕНИНГРАДСКИЙ ПРОСПЕКТ, Д. 31А, СТР. 1,
ОТЕЛЬ «РЕНЕССАНС МОСКВА МОНАРХ ЦЕНТР»

ДАТА ПРОВЕДЕНИЯ

30 МАРТА
2020 ГОДА

САЙТ ПРЕМИИ: WOWHR.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

ЛИДЕРСТВО
Выживание лидеров в условиях кризиса
Майкл Вейдер

12

ОБЗОР КНИГИ
Роберт Киган и Лайза Лейхи. Неприятие перемен. Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации
Дмитрий Прицев

19

Трибуна Директора
У каждого свое время взлетать
Ирина Фирсова, ПЭК

25

HR ПРАКТИКА
Продуктовый подход в управлении IT-персоналом
Алина Хмеленко, HR Generalist

31

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ
«Управленческое мышление» – вы когда-нибудь задумывались, что это такое?
Михаил Молоканов, бизнес-тренер

35

СОБЕСЕДОВАНИЕ
Почему работодателя может вообще не интересоваться вуз кандидата?
Татьяна Владимирова,
ООО Транс Бизнес Консалтинг-Юг

39

ЕСТЬ МНЕНИЕ
Сбербанк – это быстрый и умный динозавр
Дмитрий Жирнов, Bridge2HR

43

СТАТЬЯ ОТ РЕДАКЦИИ
Сбербанк или Tinkoff – за кем победа?

44

КОММЕНТАРИИ
Цитата У. Баффета: «Никогда не инвестируй в бизнес, в котором ничего не понимаешь»
Дмитрий Мартасов, эксперт УП

45

ОБЗОР КНИГИ
Михаил Молоканов. Управленческий спецназ
Владимир Шумков

58

КОММЕНТАРИИ
Цитата У. Баффета: «Никогда не инвестируй в бизнес, в котором ничего не понимаешь»
Инна Анисимова, PR Partner

59

ИССЛЕДОВАНИЯ
Авито Работа: в России растет готовность соискателей к переезду

62

КОММЕНТАРИИ
В России меняют систему оплаты отпусков и декретов
Дмитрий Трепольский, Pronline.ru

63

ЮМОР
Как один человек уничтожил атомную подводную лодку США?

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 13.03.2020 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 ООО «Белый ветер»
г. Москва, ул. Щипок, 28

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 >

№ 7
(563)

Издается с 1996 г. 2020 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

TR@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Коженикова



Дарья Крячкова



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

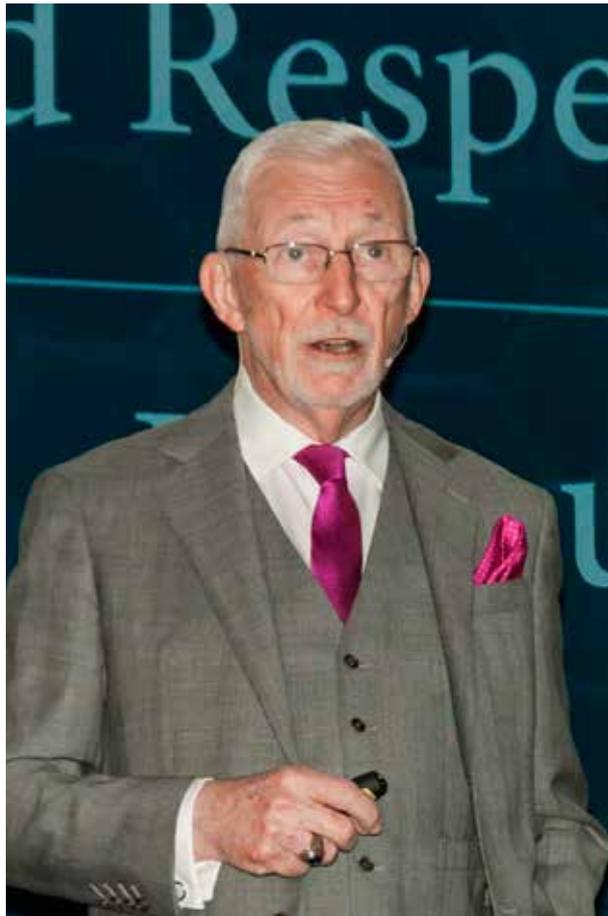
Выживание лидеров в условиях кризиса



Когда происходит кризис, по реакции на него можно понять, кто лидер, а кто – последователь.

Сейчас мы переживаем историческое время, когда «компетентные лидеры» отчаянно необходимы. Это случайно не вы?

Сегодня возникла проблема, которая стоит перед многими странами и которая в потенциале может быть разрушительна для местных властей, пра-



Майкл Вейдер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вительств, компаний и институций по всему миру. То, как наши лидеры справятся с этим вызовом, войдет в их наследие. Это также будет иметь длительный эффект на миллионы людей по всему миру.

Перед лицом Второй мировой войны сэр Уинстон Черчилль стал Лидером, принявшим нужные решения и тем самым вошел в историю. Когда случилось 11 сентября, мэр Руди Джулиани срочно лично приехал на «уровень ноль» и это вошло в его политическое наследие. Некоторые лидеры в истории понимали, что нужно делать перед лицом хаоса, в то время, как другие уходили от своей ответственности, от чего пострадали их правительства и организации.

Сейчас коронавирус вошел в ряд угрожающих человечеству факторов, что изменило наши подходы к работе, функционированию правительств, частных и общественных организаций и институтов. Лидерам необходим набор умений и компетенций, которые позволят им управлять нашим кораблем в бурном море и преодолевать возможный хаос в будущем.

Лидеры должны быть способны быстро собрать команду профессионалов, чтобы заняться решением серьезных проблем в своих организациях. Тогда уже не будет времени на обучение компетентным навыкам, это нужно было делать раньше. Такие навыки

и умения смогут противостоять хаосу, что станет примером для будущих лидеров. В состав команды лидера должны входить те, кто наилучшим образом выполняет возлагаемую на них ответственность, а не те, кто занимает соответствующие должности. Лидер не должен торопиться, он должен обдумать то, что происходит, взять себя в руки в то время, когда происходит формирование команды. Затем вместе и без внешних вмешательств они должны поставить перед собой следующие критичные вопросы:

1. Стала ли угроза реальностью для некоторых сотрудников или членов нашей организации?
2. Какие срочные меры мы можем предпринять, чтобы защитить сотрудников или граждан, которые еще не подверглись непосредственной угрозе?
3. Можем ли мы с точностью определить характер надвигающейся угрозы или причину того, что уже произошло?
4. Есть ли у лидера и его команды необходимые полномочия производить нужные изменения и каковы характеристики предполагаемых изменений?
5. Установили ли мы необходимые коммуникации с сотрудниками или гражданами, отвечающими за содействие нам?

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





Это те вопросы, которые ставит перед собой команда реагирования на чрезвычайные ситуации на своем первом собрании. В течение 26 лет своей службы в ВВС США я пережил ураганы и тайфуны, к которым не было времени подготовиться.

Случались торнадо и песчаные бури, к которым было мало времени на подготовку. Случаются и землетрясения, совсем не оставляющие времени на подготовку. Нам нужно было принимать компетентные управленческие решения как совместно, так и индивидуально, реагировать с максимально возможной скоростью.

На военной службе мы научились признавать и оценивать ущерб, искать выживших, принимать меры, чтобы избежать дальнейших жертв. Часто события развиваются слишком быстро и нет времени на учебу и обсуждения. Лидеры обучаются компетентным действиям в таких ситуациях, обеспечивая безопасные для людей зоны, а затем как организовать эффективную работу всех служб.

Если вы руководитель многонациональной компании, крупной национальной компании или владелец малого или среднего бизнеса, вам нужно мыслить подобным же образом. Будет различаться только объем предпринимаемых действий. Все ваши сотрудники или граждане, 100 человек или 100.000 или

миллионы людей будут ожидать от вас лидерства в защите своих семей и рабочих мест.

Если происходят чрезвычайные события, немедленные действия лидера должны включать в себя:

- Признание фактов того, что происходит или произошло
- Быть на виду, в доступности для всех
- Довести до населения или сотрудников краткосрочную стратегию преодоления чрезвычайной ситуации
- Продемонстрировать неуывающий оптимизм, эмпатию к пострадавшим.

Коронавирусная болезнь 2019

COVID-19 Доклад о ситуации-48 08
Марта 2020 года Всего и новых случаев за последние 24 часа: - Глобально подтверждено 105 586 (3656 новых) - Китай 80 859 подтвержденных (46 новых) 3100 смертей (27 новых) - За пределами Китая 24 727 подтвержденных (3610 новых) 484 смерти (71 новая) - 101 страна / территория / область (8 новых)
Оценка Рисков: - Китай: очень высокий
- Региональный уровень: очень высокий
- Глобальный уровень очень высокий

Всемирная организация здравоохранения

Компетенции, необходимые в таких ситуациях, сродни тем, что необходимы



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



и для лидеров организаций. Они все необходимы, а последовательность будет зависеть от характера непосредственной угрозы.

1. Лидер должен поддерживать концентрацию на цели... благополучие работников и выживаемость организации на перспективу требуют от лидера эмпатии ко всем сотрудникам компании.

2. Лидер должен вести за собой личным примером... быть на виду, управлять действиями и поддерживать связь со всеми сотрудниками или гражданами, чтобы постоянно информировать их о мерах безопасности или способах получения необходимой помощи.

3. Лидер должен демонстрировать прозрачность действий и честность... быть честным к своей организации и быть фильтром информации, чтобы не допустить проникновения ложной информации.

4. Лидер должен обладать гибкостью в подходах и изобретательностью... привлекать все ресурсы организации, чтобы сохранять мир, благополучие и функционирование организации. Используйте всю доступную помощь.

5. Лидер несет личную ответственность за принятые решения... работать с подчиненными руководителями, отвечающими за свои географически удаленные подразделения или команды. Сбор данных может быть затруднен, но сочетание доступных данных и эмпатии – наилучший способ принимать трудные решения. При ответе на вопросы помните, что нужно руководствоваться не только данными, но и своим сердцем, что является признаком компетентного лидера.

Эти пять компетенций не новы. Но сегодня есть новые технологии, которые ускоряют необходимость в их применении, что может быть как хорошо, так и плохо. Быстрое распространение ложной информации может усиливать хаос. Быстрые и взвешенные суждения – ключевой навык лидера, берущего на себя инициативу в таких ситуациях. Понимание и умение применять эти пять компетенций будут иметь длительный и динамичный эффект на ваше наследие как лидера.

“Истинное испытание лидеров заключается в умении функционировать во времена кризиса!”

Брайан Трейси

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





1. Концентрироваться на целях ваших сотрудников или граждан. Лидеры, известные из истории и пользующиеся уважением, реагировали с эмпатией перед лицом хаоса. Для того, чтобы понять, что требуется, лидер ставит себя на место сотрудников или сограждан. Для понимания потребностей сотрудников нужно в первую очередь учитывать базовые нужды – здоровье, безопасность, убежище. Для многих в этот набор входят также сохранение рабочего места и обеспечение дохода. Необходимо учитывать также чувства принадлежности к группе или компании. Многие из этих моментов связаны со следующими четырьмя компетенциями, но эмпатия требуется для их понимания и соответствующей реакции. Лидер должен продемонстрировать свою концентрацию на целях как сотрудников, так и компании. Если вы позаботитесь о людях, люди позаботятся о производственных процессах. Они будут поддерживать цели компании, если понимают, что их потребности удовлетворяются.

2. Вести за собой собственным примером. Для поддержания стабильности компании или организации лидер должен быть на виду сразу же после возникновения чрезвычайной ситуации и все время, пока угроза сохраняется. Людям нужен человек, который берет на себя ответственность и информирует их о происходящем. Лидер должен источать постоянный оптимизм даже перед лицом катастрофических обстоя-

тельств и обещать надежное завтра для всех. Это может быть трудным для лидера перед лицом гуманитарной катастрофы. Подкаст или коммуникации по электронной почте могут послужить хорошим началом связи со всеми сотрудниками или гражданами. Обеспечьте наличие горячей линии связи для сотрудников, когда им нужна поддержка. Если коммуникации сокращаются или отсутствуют, идите к людям домой или обеспечьте транспортировку их на работу. Лидеры должны быть активно вовлечены в непосредственные контакты с сотрудниками и процессы их реабилитации. Место лидера на переднем крае, во главе процесса преодоления хаоса или восстановления порядка. Быстрая реакция лидеров и работа команд восстановления важны, а большинству сотрудников или граждан важно знать, что лидер понимает их ситуацию и сам участвует в действиях.

3. Действия лидера должны быть прозрачны, он должен быть честным и говорить правду. Установите линии коммуникаций и графики проведения коммуникативных мероприятий. Если люди еще ходят на работу, проводите ежедневные или еженедельные встречи с представителями города по ответам на вопросы или опровержению слухов. Распространяйте опыт преодоления трудных ситуаций и говорите, что предполагается делать в помощь остальным. Если компания несет финансовые потери, представьте людям план выхода из



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Этой ситуации. Если такие потери отражаются на всех, включая лидеров, спросите сотрудников, какие предложения у них есть, чтобы минимизировать потери. Если сотрудники знают, что лидер честно разделяет с ними временные тяготы, они будут давать предложения, помогающие минимизировать убытки каждого.

«Если вы сразу не выступаете как лидер во время кризиса, то впоследствии вам придется заниматься кризис-менеджментом».

Стивен Кови

4. Такие идеи могут помочь проявлять гибкость и изобретательность, необходимые во времена хаоса. Для того, чтобы обеспечивать продолжение производства и удовлетворять потребности потребителей, продолжать предоставление услуг, нужно прислушиваться к рекомендациям сотрудников, выполняющих непосредственно каждодневную работу. У лидеров есть полномочия реализовывать предлагаемые изменения и они могут ускорить процессы согласований. В ситуации наступившего хаоса многие офисные и административные работники могут продолжать работу из дома или удаленно.

Многие в мире уже работают дома по графику. За последние десять лет уже накоплен определенный опыт работы дома или удаленно. Лидеры должны понимать и отрицательные стороны удаленной работы. Люди, работающие по такой схеме, могут чувствовать себя отрезанными от принятия решений в компании. У некоторых устройства для работы могут быть устаревшими или обладать ограничениями функций и они не смогут соответствовать требованиям компании при работе удаленно. Лидерам нужно будет выделять дополнительное время для поддержания связи с такими сотрудниками, чтобы они не теряли связи с компанией и их голос учитывался при принятии решений. И опять-же, тут важна эмпатия, умение поставить себя на место другого человека, тогда станут понятны многие проблемы, которые можно решить сообща. Лидеры сегодняшнего дня, рассматривающие такие действия, должны помнить, что нехватка тесного контакта с людьми препятствует формированию доверия, связей на личностном уровне и общности целей. Это может стать методом работы в компании на перспективу и испытательным полигоном таких изменений.

5. Лидер несет личную ответственность за принятые решения и работу с подчиненными руководителями, отвечающими за свои географически удаленные подразделения или команды. Принятие решений на основе данных в



тревожные времена поможет проводить необходимые изменения и не шарахаться из стороны в сторону. Принятие решений при решении проблем людей в ситуации хаоса часто требует от лидера много времени. Если решения основываются на слухах или неподтвержденных данных, это может нанести дополнительный вред. Решение дать лидеру полномочия изменять процедуры решения проблем во времена хаоса должны были приняты еще до начала хаоса. Если этого не было сделано раньше, сделайте это сейчас.

Вам, как лидеру, придется принимать нелегкие решения и рекомендуется для этого использовать два источника: 1. Факты, основанные на данных и 2. Ваше сердце и понимание того, «что правильно». Помните, если вы позаботитесь о людях, люди позаботятся о процессе (компании).

Вывод: если вы позаботитесь о людях, люди позаботятся о процессе!

Роль лидера в организации становится более критичной во времена хаоса. Для того, чтобы вывести организацию из состояния турбулентности, у лидера должна быть уверенность в своих компетенциях. Лидеры сегодняшнего дня должны понимать и использовать свою власть лидера с эмпатией к тем членам организации, кому меньше повезло. Если вы позаботитесь о людях, люди позаботятся о процессе. Использование энергии хороших работников, о которых позаботился компетентный лидер в период несчастий, может помочь более быстрому восстановлению организации и, может быть, более быстрому наступлению лучшего будущего.

Для получения дополнительной информации и деталей можно связаться с Майклом Вейдером по адресу www.michaelwader.com.

***Майкл Вейдер**

Эксклюзивно для



Справка о спикере:

Автор: Майкл Вейдер, тренер-консультант, автор бестселлера «Инструменты бережливого производства» (США-Россия, mike@michaelwader.com), сертифицированный аудитор ASQ (Американского общества качества), наставник руководителей General Motors, Ford Motor Company, «ВСМПО-АВИСМА», «РУСАЛ», «Корпорация Иркут», «АвтоВАЗ», «СИБУР – Русские шины», «Сбербанк», «Тиккурила», «Октябрьская железная дорога» и др.

ОБЗОР КНИГИ

**Роберт Киган
и Лайза Лейхи.
Неприятие перемен.
Как преодолеть сопротивление
изменениям и раскрыть потенциал
организации**



ОБЗОР КНИГИ



Книга Роберта Кигана и Лайзы Лейхи «Неприятие перемен. Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации» представляет собой компендиум знаний и методологических наработок за долгие годы их профессиональной деятельности, помогающий повысить эффективность людей и коллективов. Начиная карьеру в качестве академических психологов, которые занимались проблемами развития мыслительной деятельности и сложности мышления взрослых, авторы вышли на решение проблем сокращения разрыва между тем, что люди намерены сделать, и тем, на что они способны. Изучение внутреннего мира человека в поисках основного мотива, который обуславливает уровень мышления, привело их к открытию нового явления. Ученые назвали его «иммунитетом к переменам», или «неприятием перемен», – внутренней силой, которая активно и весьма действенно блокирует в человеке любые возможные изменения, стремясь оставить его мировосприятие цельным и неискаженным.

Чтобы сделать шаг от неприятия к осуществлению трансформации, нужно повысить комплексность сознания,

когда мыслительные структуры уже не рассматриваются в качестве «субъекта» и становятся «объектом», превращаясь из «хозяина» в «инструмент». Комплексность сознания не равносильна размеру знаний или IQ. Она не подразумевает и постижение сложных формул или дисциплин. Но сама способность распознавания и улучшения мышления – основной элемент в решении адаптивных задач, стоящих перед человеком. Прибегая к предложенной методике, по заверениям специалистов, практически каждый человек (сотрудник компании) либо коллектив раскроет в себе ряд новых способностей и возможностей, что сразу же позитивно отразится на работе организации в целом. Идеи и методики, представленные в работе, были апробированы в железнодорожной сети одной из европейских стран, крупной международной финансовой корпорации, одной из известных корпораций США в сфере высоких технологий, а также в других организациях государственной и частной форм собственности на многих континентах.

Скрытая динамика в неприятии перемен

Идеи Роберта Кигана и Лайзы Лейхи во многом опередили свое время. Еще в 1980-ых годах исследователи стали делиться с общественностью результатами своих изысканий, в которых фиксировали процессы качественно-



го усложнения сознания уже во взрослом возрасте у некоторых людей. Что опровергало многие бытовавшие тогда представления о развитии сознания. Ранее считалось, что процесс психического становления человека во многом аналогичен его физическому взрослению. С прекращением роста к двадцати годам происходило, как полагали, и замедление развития интеллектуальных способностей. Но оказалось, необоснованные выводы делало практически всё научное сообщество, в том числе и нейрофизиологи. Сегодня, с расширением экспериментальной базы, многие отмечают нейропластичность и способности мозга адаптироваться к окружающей среде на протяжении всей жизни человека. Вместе с тем развитие носит не непрерывный характер. Его особенностью являются периоды стабильности и трансформаций. Человек, достигая определенного плато мышления, может надолго на нем задержаться. При этом интервалы между изменениями (переходами на новые плато) со временем только удлиняются и зависят от многих сопутствующих факторов.

Для взрослых людей характерны три уровня комплексности сознания: социализированный, самоавторствующий и самотрансформирующийся разум. На каждом из плато мир осмысливается по-разному. Для первого уровня сознания личность определяется ожиданиями окружающих. Она

остается цельной только через сонастройку с сообществом, с которым отождествляет себя. Это выражается зачастую в отношениях либо с людьми, либо идеями, а, как правило, и с тем, и с другим. На втором уровне человек уже способен отрешиться от окружения, для того чтобы выработать внутреннюю позицию, основываясь на которой, сможет сформулировать собственные суждения. Личность поддерживает свою целостность посредством сонастройки с системой своих убеждений и возможностью выбирать свой путь, регулируя границы взглядов по своему разумению. На следующем плато люди могут отказаться от своего мировоззрения, видеть его ограничения. В данном случае они зачастую ориентируются на множество систем, вместо проявления приверженности своим взглядам. В таких условиях личность остается цельной благодаря сонастройке с процессом всех противоречий (диалектикой), а не какой-то одной из точек зрения.

Работа любой компании обусловлена циркуляцией потоков информации в организации: как сотрудники принимают и получают сведения, кому передают и как к ним относятся сами. Каждый из перечисленных уровней комплексности сознания – представителей которых можно отыскать в любом коллективе – по-своему взаимодействует с информационными потоками (передачу и прием в сообще-



стве), соотносясь с присущими ему характерными чертами. «Приведенное выше описание трех плато... основанное на одном важном аспекте работы организации – ее информационных потоках, – отражает особенности каждого из этих уровней... Теоретически каждый последующий уровень формально «выше» предыдущего: находящиеся на нем люди могут осуществлять когнитивные функции и более низкого уровня, при этом добавляя новые... формальные характеристики уровней развития проявляются в жизни и имеют реальные последствия для поведения человека в организации и его профессиональной компетенции. В целом можно сказать, что люди с более высоким уровнем сложности сознания обычно работают лучше» – отмечают авторы.

Для более эффективного ведения бизнеса в современных условиях компаниям зачастую нужно, чтобы их сотрудники перешли на более высокий уровень: рядовой персонал дорос до самоавторствующего разума, в то время как руководители совершили скачок сознания на плато самотрансформации. Вызовы, с которыми сталкиваются работники компании, можно условно разделить на «технические» (для решения которых понадобится применение отработанных и не требующих обычно много затрат навыков) и «адаптивные» (ответ на которые можно дать только с изменением об-

раза мышления). По мнению Роберта Кигана и Лайзы Лейхи, для решения последних, прежде всего, необходима адаптивная формулировка (человек должен видеть, как проблема соотносится с ограничениями уровня сложности сознания) и адаптивное решение (человек сам должен стремиться адаптироваться к ситуации). Преграда, которую предстоит преодолеть, состоит в иммунной системе человека – сбалансированном комплексе разнонаправленных сил, уравнивающих друг друга. Чтобы с ними эффективно работать, следует их зафиксировать: указав перемены, которые хотят; действия либо бездействия, противоречащие планам; скрытые приверженности, вступающие в конфликт с главной целью (целями).

Создавая карту неприятия перемен, можно увидеть, как правило, картину того, как человек активно сопротивляется тому, чего так страстно сам желает. В то же время она демонстрирует не только развитие сознания, но и способ познания окружающего мира, как и управление чувством тревоги. С ее помощью, по словам исследователей, можно узнать, как человек взаимодействует со своими страхами. Кроме того, анализируя карту неприятия перемен, отчетливо виден механизм сохранения эпистемологического баланса поддержания мировосприятия, поскольку каждый способ познания (социализированный, самоавторству-



ющий и самотрансформирующийся уровни сложности сознания представляют три разных подхода с точки зрения эпистемологии) поддерживает равновесие между тем, что представляет собой субъект, и тем, что выступает в качестве объекта. Развитие же способности к познанию (адаптация) предполагает приведение познавательной системы в неравновесное состояние (оптимальный конфликт), которое позволяет обрести умение «смотреть на» там, где раньше возможно было только «смотреть через».

Преодоление неприятия перемен в организациях, у сотрудников и в командах

Роберт Киган и Лайза Лейхи отмечают, что неприятию перемен (негативному влиянию скрытых приверженностей), сковывающему действия по направлению к главным целям, подвержены не только отдельные люди, но и коллективы (рабочие команды, группы руководителей, целые департаменты и даже организации). Чтобы было понятно то, о чем идет речь, авторы приводят три небольшие истории про разные организации: преподавательский состав факультета гуманитарных наук известного университета, персонал подразделения Лесной службы США и работников школьного округа из Южной Калифорнии. Для читателей, безусловно, будет интересен и пример детального рассмотрения

механизма преодоления неприятия перемен, также описанных в книге, у людей разного социального статуса.

Дело за вами: выявление и преодоление иммунитета к изменениям у себя и подчиненных

Так каким же образом можно обойти иммунитет к изменениям, и что поможет разобраться в себе и решить свои проблемы? Прежде всего, нужно отметить, что чем более чувствителен человек к трем составляющим, которые авторы условно называют «нутро», «голова и сердце» и «руки», тем более отличных результатов он сможет достичь. «Нутро» – главный источник мотивации, поскольку поступательное и планомерное развитие предполагает высокую степень заинтересованности в конечных результатах. Недостаточно иметь «правильный» ориентир, нужно инстинктивно нуждаться в изменениях, желать их по-настоящему. Для второй составляющей – «голова и сердца» – крайне важно наличие эмоционального и когнитивного пространства, в рамках которого человек должен осознать: внутренние конфликты и противоречия не являются неизбежными и неразрешимыми. Кроме того, все вышперечисленное будет бесплодно, если человек не будет предпринимать вполне конкретные действия («рабочие руки») по изменению образа мышления и действовать по-иному, чем прежде.



Итак, чтобы корректно создать карту иммунитета к изменениям, следует составить таблицу для систематизации информации и ее удобного использования. Где в первой колонке записать оптимальные цели личностного развития того, к чему реально стремиться человек. Взгляд со стороны (опрос друзей, знакомых, родных) нередко помогает в данной ситуации более верно понять человеку его подлинные устремления и желания. А потраченное время на четкую формулировку цели повысит КПД от карты иммунитета в целом. Прежде чем приступить к заполнению второй колонки (что я делаю / не делаю), следует помнить несколько правил: чем конкретнее описать свое поведение (что вы делаете или не делаете), тем лучше; объем написано и его честность – гарантия верного диагноза; важно, чтобы всё зафиксированное демонстрировало, как вы противодействуете своей цели; в одночасье невозможно избавиться от прежних привычек, нужно набраться терпения, чтобы со временем изменения стали нормой.

В третьей колонке (скрытые конкурирующие обязательства) необходимо отразить то, чего человек обязался не допустить. Например, если в переживаниях человек указал: «страшно потерять доверие» или «боюсь, что не понравлюсь незнакомым мне людям», то следует записать: «я обязался не потерять выказанное мне доверие»,

«я обязался не провоцировать окружающих, чтобы они меня невзлюбили». Поэтому так важно обратить внимание на коробку переживаний (страхов), расположенную в столбце. Где нужно указать то, что приносит самый большой дискомфорт и пугает больше всего. Не сложно заметить, что все обязательства из третьей колонки относятся к самозащите. Каждое из них взаимосвязано с определенным страхом, более того оно объясняет поведение из второй колонки (например, на «я обязался не потерять выказанное мне доверие» человек может реагировать чрезмерной зависимостью от чужого мнения). В такой ситуации люди зачастую испытывают противоречия, поскольку, с одной стороны, они подсознательно не хотят изменений в поведении, так как оно служит сохранению целостности личности. С другой – они осознают потребности в кардинальной трансформации.

Чтобы преодолеть иммунитет к изменениям, нужно отыскать базовые допущения (заносим их в четвертый столбец), на которых он базируется. Под ними мы подразумеваем определенные способы понимания себя и мира (и отношений с окружающей действительностью), которые мы воспринимаем в качестве аксиом, неопровержимых фактов, четко описывающих нас и мир вокруг. Эти представления о мире – в реальности лишь допущения, которые могут отражать как истинное



положение дел, так и искаженное мировосприятие. В тот момент, когда человек полагает подлинным допущение, последнее автоматически переходит в категорию фундаментальных, или базовых, и впоследствии обычно им не осознается. Для того чтобы: «... выявить допущение, нужно перевести его из нашего «субъекта» (где оно невидимо, потому что мы слишком привязаны к нему; оно субъективно) в «объект» (где мы можем взглянуть на него со стороны). Этим неочевидным ходом как раз и создается большая комплексность сознания».

После того как в поле зрения рассудка появиться несколько базовых допущений, являющихся препятствиями для неприятия перемен, человек освободиться от их сковывающей природы, и работать с изменениями в целом станет намного легче. Поскольку скрытые обязательства появляются на основе базовых допущений и активизируют поведение, которое становится преградой к цели. При определении коллективного иммунитета к изменениям технология выявления практически аналогична работе на индивидуальном уровне. Но, если необходимо лучше узнать коллектив, вполне будет достаточно ориентировочной диагностики, основанной на карте одной из подгрупп. Тогда как для улучшения понимания в группе необходимо задействовать в исследовании всех участников коллектива.

При этом более весомых результатов можно достичь только при личной работе каждого над своей картой иммунитета в рамках общих целей группы и параллельной коллективной работы над общим иммунитетом в контексте тех же общих целей.

Однако прежде чем приступать к корректировке личности, нужно представлять некоторые аспекты ее проведения. Во-первых, большого количества времени на ее реализацию не понадобится. Полчаса в неделю – и уже через три месяца можно будет ощутить позитивные изменения, конечно, если четко придерживаться методики, предложенной авторами. В то же время не стоит легкомысленно подходить к задаче преодоления иммунитета, работа спустя рукава – точно не даст положительных результатов. Во-вторых, работать лучше всего с кем-то. Это может быть ваш друг, сотрудник или кто-то еще, кто также решил перейти на новый уровень комплексности сознания. С ним можно будет обмениваться идеями, обсуждать текущие процессы и мотивировать друг друга.

***Дмитрий Прицев**

Эксклюзивно для



У каждого свое время

взлетать

УТ Расскажите о ПЭК как о лидере. Когда Вы поняли, что хотите стать не просто крупной компанией, а великой компанией?

Ирина Фирсова Компании ПЭК уже 18 лет. Все эти годы мы находимся в постоянном и осознанном развитии. Нам удалось занять хорошую долю рынка и достичь высокого уровня качества в своей отрасли. Когда в 2016 году мы ставили очередные задачи по показателю качества обслуживания, то решили посетить логистические компании Европы, США, Китая в поисках лучших практик. Побывав в большом количестве организаций, мы с некоторым удивлением обнаружили, что наше качество и сервис находятся на мировом уровне, а по некоторым показателям даже превосходят. А вот в чем мы действительно отставали – это набор логистических услуг и то, что мы ограничивались только внутренним рынком. Все компании, которые мы посетили, были международными. Тогда и пришло понимание, что мы готовы выйти на новый, глобальный уровень и стать частью мирового бизнеса.



Ирина Фирсова

ПЭК

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



С 2016 года мы начали активно развивать дополнительные логистические услуги. У нас появились: 3PL, специальные сервисы для интернет-магазинов, экспресс-перевозка грузов. В это же время наша компания успешно шагнула на международный рынок. Теперь мы перевозим грузы и в Европу, и из Европы. Стремительно наращивает обороты созданный филиал в Китае. В 2020 году мы планируем открыть еще несколько зарубежных представительств.

Во время этого интенсивного развития серьезно обновилась команда наших топ-менеджеров. Подводя итоги 2019 года и формулируя планы на будущее, мы поняли, что хотим оказывать не просто услугу, а такую услугу, которая удивляет качеством, точностью и простотой. А еще мы хотим делать что-то значимое и важное для людей в

нашей стране. Сегодня мы стремимся организовать в России логистическую среду для развития отечественного бизнеса. Не просто оказывать услуги перевозки и складской обработки грузов, а создавать инфраструктуру, в которой будет комфортно работать малый и средний бизнес. Чтобы сделать это, мы должны сами постоянно учиться чему-то новому. Теперь уже не только в логистической сфере! Сегодня мы активно изучаем опыт IT-лидеров, международных банков, крупных сервисных компаний. Это позволит нам предлагать своим клиентам все более совершенные продукты, которые точно помогут им в развитии. Когда мы определили эти важнейшие для нас приоритеты, направленные на помощь другим компаниям, другим людям, многие вещи встали в нашей «модели мира» на свои места. И мы искренне надеемся, что эти задачи соответствуют

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):**
TP@TOP-PERSONAL.RU

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

никало желание улыбаться и коллегам и клиентам. Еще один ключевой момент в развитии – это скорость. Скорость во всем: доставке грузов, внедрении инноваций, решении проблем. В настоящий момент мы развернули большую программу, направленную на решение клиентских вопросов с первого обращения. Вопрос, с которым обратился клиент, не будет передаваться между подразделениями, а уже с июля 2020 года будет оперативно решаться теми сотрудниками, к которым поступил. И, наконец, очень важно быть открытыми ко всему миру, чтобы уметь создавать нужные продукты и обеспечивать превосходный клиентский опыт.

 **Что, на Ваш взгляд мешает многим компаниям развиваться?**

— Для некоторых компаний отсутствие развития – это осознанный выбор, так как с ростом возникают новые вызовы, с которыми не всегда хочется сталкиваться.

Другие – живут масштабностью своих руководителей. И в этом случае стоит пригласить в команду человека с большим опытом, энергией, устремлениям.

Наконец, отсутствие разделяемой и четкой стратегии развития тоже часто ведет к стагнации. Многие компании живут в парадигме «как получилось», а не «как хотим». В этом случае нужно попробовать, возможно при помощи привле-

ченных консультантов, составить вдохновляющую стратегию. В нее должен поверить не только топ-менеджмент, но и все члены команды. После этого останется только последовательно претворять эту стратегию в жизнь.

 **Ваши советы тем, кто никак не решится «слететь с насиженного гнезда».**

— У каждого свое время взлетать. Я думаю, самый удачный взлет обеспечивает внутреннее желание, а иногда и четкое понимание, что «время пришло» и нужно двигаться дальше.

Если это есть, то достаточно просто решиться, позволить себе. В современном мире можно найти огромное количество методик, технологий, людей, которые помогут реализовать самые смелые мечты. Порой достаточно просто поверить в себя и дать себе право сделать что-то большее.

***Ирина Фирсова,**
генеральный директор ПЭК, Москва



Беседовала: К. Аксенова
Эксклюзивно для 

Продуктовый подход в управлении IT-персоналом



Алина Хмеленко

HR Generalist

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



в начале 2020 года работодатели проявляют еще большую активность в поисках кандидатов редких профессий, особенно растет спрос на IT-специалистов. Из-за кадрового дефицита «айтишников» собственники хватаются за голову и не знают, где брать «умных инфотехнарей», чем их заманивать в компанию – зарплатными предложениями выше рынка, сложными интересными проектами, проектами – вызовами, свободой действий, дистанционной (удаленной) работой, дополнительными выходными днями? И что еще интересно, на job-сайтах вырос спрос на HR-специалистов с

опытом подбора и адаптации именно IT/digital персонала от трех лет. IT-компании предъявляют обязательные требования к наличию у «эйчара» бэкграунда: примеры текстов вакансий, статистики «воронки найма», путеводители и примеры документов, способствующих адаптации, мотивации, вовлеченности IT-специалистов, конкретные проекты по формированию HR-бренда IT-компании. В ходе интервью они просят эйчара провести тестовое собеседование для демонстрации его личной методологии отбора IT-специалистов и много уделяют времени вопросам о знании источников обеспечения компании кадрами. И чем больше будет предложено необычных, ранее неприменяемых в компании способов привлечения «айтишников», тем интереснее для них станет HR-кандидат.

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Определив в компании пул сотрудников способных и мотивированных к наставничеству новичков, вы создадите конкурентное преимущество в компании и сэкономите как минимум три месячные заработные платы новичка, что равно затратам компании при увольнении сотрудника в период испытательного срока.

Задача № 3: «Программирование» профессии будущего для решения задач бизнеса.

МЫСЛИТЕ ГЛОБАЛЬНО И НА ПЕРСПЕКТИВУ

Начните работу по взаимодействию с высшими и средне-специальными учебными заведениями, занимающимися подготовкой IT-специалистов.

Разработайте программу стажировок для молодых специалистов.

Подготовьте презентацию и видеоролик «Карьера в IT-компании», проведите мастер-классы в ВУЗах о работе в компании, организуйте «Дни открытых дверей» для студентов и выпускников, получающих профессию в сфере IT.

Справка о спикере:

HR Generalist с 12-летним опытом работы в сфере управления персоналом. Последние 5 лет работаю в государственном унитарном предприятии, основными направлениями деятельности которого являются разработка программного обеспечения, системная интеграция, автоматизация технологических и бизнес-процессов предприятия, IT-консалтинг.

Мыслите глобально и на перспективу): проведите работу по формированию «государственного заказа на профессии». Это когда на правительственном уровне составляют перечень специальностей, по которым необходимо подготовить определенное количество квалифицированных кадров.

Сосредоточившись на трех вышеописанных «продуктовых» задачах, HR-менеджер сделает то, что актуально сегодня для IT-компании – укомплектует штат квалифицированными кадرا-

ми, сформирует успешную IT-команду и восполнит дефицит IT-профессий в будущем.

***Алина Хмеленко, HR Generalist**

Эксклюзивно для 

**"Управленческое мышление" –
вы когда-нибудь
задумывались, что
это такое?**



Михаил Молоканов

бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Прежде чем разбираться с управленческим мышлением, поймем сначала, в чем суть управления?

Что есть управление по сути

Тысячи, миллионы и миллиарды людей на планете на вопрос, в чем состоит их работа, ответят: управление. Им в организации должен заниматься любой человек, облеченный полномочиями — формальной властью, и им иногда занимаются люди, не имеющие таковой, но обладающие неформальной властью или влиянием.

А что такое управление по сути? Как ни странно, ответ на этот вопрос уже

не столь очевиден. Когда я задаю его даже опытным управленцам, менеджерам, то получаю или весьма общие ответы, подменяющие слово «управление» каким-то другим столь же неопределенным (таким как, например, «организация», «руководство»...), или слишком частные, описывающие лишь отдельные функции, которые приходится выполнять управленцу: контроль, мотивирование, постановка целей...

В ответ тогда я спрашиваю: «А возможно управлять, не контролируя? не мотивируя? не ставя задач?» «Да», — отвечает по каждому из этих пунктов аудитория, подумав. А возможно контролировать, или мотивировать, или ставить цели, но не сказать, что управляешь? И на этот вопрос я слышу «да».

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ства, привлекающие муравьев — своих защитников.

Так вот... Хорошая новость! Управленцы — разумные существа. Ведь им платят деньги именно за это — за лишение, ограничение свободы их сотрудников: графики работы, планы продаж, корпоративные требования — все для этого.

Если говорить более формальным языком, управление — это по сути обеспечение достижения организацией (или любым другим объектом управления, например, отдельным подчиненным) желаемого результата. Чаще всего управленец понимает желаемый результат как «такие-то нормативные требования соблюдены, задачи выполнены, а цели достигнуты». Но это не единственные параметры желаемого результата, за которые он отвечает. Есть еще и следование нигде не прописанным нормам корпоративной культуры, таким, например, как «командность», «мотивированность», «ответственность».

Первый фокус управленческого мышления: определение желаемого результата

Поэтому ключевой вопрос управления не в том, что и как мне делать? — например, контролировать ли и что контролировать? как кого мотивировать? Ключевой вопрос в том, чего я хочу с помощью своих сотрудников добиться в результате — какую волю им даю, а какие ограничения на них накладываю?

Прежде чем предпринимать какие-то действия, как-то воздействовать на сотрудников, управленцу необходимо сначала помыслить и сфокусироваться на том, чего именно он хочет добиться от них (и именно этого ли он хочет), в какое именно состояние привести организацию.

***Михаил Молоканов,**
бизнес-тренер

Эксклюзивно для 



 приглашает HR-практиков, у кого есть интересный опыт и знания поделиться мыслями о секретах и технологиях бизнеса по теме журнала. Пишите нам – tp@top-personal.ru

Почему работодателя может вообще не интересовать вуз кандидата?

Компания Бойден практикует интересные вопросы кандидатам

 пригласил экспертов оценить их и высказать по ним свои суждения.



Татьяна
Владимирова

ООО Транс Бизнес
Консалтинг-Юг

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Все, что мы делаем в коммуникации, имеет свою цель. Осознаваемую или нет, формализованную или не очень. Значит, все вопросы тщательно подобраны. За ними стоят критерии, а возможно и индикаторы, которые хотят «снять» и зафиксировать специалисты, проводящие собеседование.

Общие мысли по поводу всей коллекции вопросов. Что важно для оценивающего.

Очень ценны первые реакции (пауза, замешательство, «подвисание» или быстрая реакция, находчивость, оригинальность, даже – неординарность

ответов). И качество этой реакции! «Подвиснуть» тоже можно по-разному. Я позволяю себе подумать. Я уверенно держу паузу и т. д.

Наличие уточняющих вопросов (так как большая часть вопросов содержит субъективные категории: крупные, детально, точная). Они должны быть. Либо собственное уточнение/комментарий перед ответом, которое демонстрирует и уровень понимания вопроса и собственное право выбора поля для ответа.

Скорее, нужно быть готовым к новым вопросам: либо по содержанию данного ответа, либо независимо от него для создания ситуации проявления нужных маркеров поведения.

Плюс к написанному выше – рассуждаю по поводу каждого вопроса.

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Анкета. Тогда зачем его задавать?! Может, чтобы оценить оригинальность ответа? Или чтобы кандидат показал свое понимание специфики бизнеса и/или своих функций – там не важно, какой опыт или образование? Или открыто развести руками и прошептать – сам в шоке?! И тем, самым разрядить обстановку!

Как Вы отдыхаете в выходные?

Нужно рассказывать реально то, что делаете в выходные – лаконично, не переусердствовать, выразительно, интересно, с метафорами. Хорошо бы до начала собеседования посмотреть сайт или корпоративный портал работодателя. Чем живет Компания? И среди массы занятий в выходной указать близкое по духу увлечение/хобби. Оставаясь самим собой. Не казаться, а быть!!!

Опишите один Ваш день рабочий детально.

Замечательное задание. Нужно практиковать это у персонала. И, как практику, давать на тренингах по подготовке к успешному прохождению собеседования. Нужно выбрать критерий (время, функции, сложность или др.). Рассказывать не менее, а может быть, и более увлеченно, чем на вопрос 6! Конкретика, с выделением результатов, вдохновенно! Подчеркивая значимость своих подчиненных и, не умаляя собственных достоинств. И, калибруя, специалиста. Если заскучал – спасите его, спросив, «Достаточно».

***Татьяна Владимировна,**
собственник и директор ООО Транс
Бизнес Консалтинг-Юг,
г. Краснодар

Эксклюзивно для 



 приглашает HR-практиков, у кого есть интересный опыт и знания поделиться мыслями о секретах и технологиях бизнеса по теме журнала. Пишите нам – tp@top-personal.ru

Сбербанк – это быстрый и умный динозавр

Именно сильный hr brand позволяет банку не переплачивать гонорары линейному персоналу.



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Почему у Сбера персонала намного больше на объём работы, чем у частных банков?

 Сбербанк есть собственно банк и экосистема, выстроенная вокруг банка. Сам банк автоматизирован точно не хуже, чем подавляющее большинство частных банков. Ещё в 2018 году Сбербанк заменил 70% менеджеров среднего звена технологией искусственного интеллекта. Поэтому чтобы утверждать, что в Сбербанке на такой же бизнес-процессе как в частном банке расходуется больше человеко-часов нужно обладать соответствующей информацией. Я не владею такой

информацией, но исходя из логики это утверждение неверно. Возможно, в Сбербанке существуют дополнительные сотрудники из-за специфического акционера в виде государства, которых нет в частных банках. И при расчете их учитывают.

Но я бы не рассчитывал эффективность персонала исходя из объема работ, как поет группа «Наутилус»: «Здесь мерилком работы считают усталость». На мой взгляд, за основу нужно брать прибыль, или количество клиентов в пересчете на одного сотрудника. И если для расчета брать только штат банка без экосистемы, то я уверен, показатели будут выше, чем у частных банков.

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):**

TP@TOP-PERSONAL.RU

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

УП В чем слабые места гиганта среди банков и его стиля управления?

— Слабые места Сбербанка обусловлены его монопольным положением на рынке и размером бизнеса. Владея большей частью банковского рынка, у него нет жизненной необходимости мгновенно реагировать на его изменения. Хотя, наверное, в банковском секторе клиентами ценится стабильность, устойчивость и предсказуемость, поэтому слабым местом это можно назвать с большой натяжкой. Исходя из размеров бизнеса, Сбербанк должен быть инерционным и медленным организмом как динозавр. Нам всем известна судьба прак-

тически ровесника Сбербанка гиганта General Electric, который из-за своей нерасторопности в принятии решений чуть не ушел с рынка. Но Сбербанк для своих размеров – супербыстрый. Я клиент еще двух частных банков помимо Сбера, и скажу, что у Сбербанка самый функциональный и мульти-сервисный онлайн кабинет, благодаря которому, я не хожу в его отделения.

***Дмитрий Жирнов,**
руководитель Кадрового агентства
Bridge2HR
www.bridge2hr.ru

Эксклюзивно для 



УП приглашает HR-практиков, у кого есть интересный опыт и знания поделиться мыслями о секретах и технологиях бизнеса по теме журнала. Пишите нам – tp@top-personal.ru

Сбербанк или Tinkoff – за кем победа?



После прочтения интервью эксперта  Дмитрия Жирнова редакция взяла паузу. Уж неожиданно хвалебное мнение высказал эксперт. Пресса пишет о Сбербанке противоречиво. С одной стороны, он возродился как Феникс из пепла... С другой, кандидаты оттуда демонстрируют редкий непрофессионализм. За что их, видимо, и просят из банка. Будучи социальным банком, Сбер, безусловно, молодец.

По словам специалистов кадровых агентств топы там отличные.

А вот рядовой штат чем-то им не нравится. Чем? Вежливы – да.

Внимательны к вашим проблемам – да.

Человечны – да, что редкость для супербанков. Так чем же не угодили?

Численность на число операций в разы выше. Рентабельность – сложный вопрос. Особенно после того, как

все СМИ писали об открытой просьбе Г. Грефа к Президенту дать Сбербанку 5 млрд \$, чтобы покрыть долги Антипинского НПЗ!!! Значит, кэша-то у банка не хватает?

А Тиньков до отъезда в Лондон и ареста госдепом буквально заинтриговал специалистов бизнеса IT-технологиями и заявлением, что у него не банк, а IT компания. И 25 000 сотрудников сравнимы с Альфа-банком, чьи позиции и бренд незыблемы давно.

Коронавирус льет воду на банк Тинькова и на он-лайн магазины...

Еще важна система принятия решений в банках. Поэтому мы бы воздержались от хвалебных взглядов на Сбербанк и его персонал, так как информации мало, и цыплят по осени считают.

Возможно завтра появится новый банк и быстро перетянет себе клиентов...

Цитата У. Баффета: «Никогда не инвестируй в бизнес, в котором ничего не понимаешь»

Н полностью согласен с мнением американского предпринимателя. На современном этапе важно не только находить рыночные ниши для инвестиций, но и выбрать именно ту сферу, которая наиболее близка предпринимателю, исходя из профессиональных и личностных качеств. Очень важно руководителю бизнеса разбираться в объекте инвестирования, то есть постоянно быть в «теме», а также понимать тенденции его развития.

Руководитель бизнеса – это маяк, который должен указывать путь своим подчинённым и вести их за собой. Также считаю, что бизнес должен приносить удовольствие и в дальнейшем не стал бы головной болью самого инвестора. Потому что если это так, то человек подсознательно начинает пытаться избавиться от него. Поэтому, чтобы это избежать необходимо придерживаться следующего подхода, что предмет инвестиций должен быть для тебя делом всей жизни.



*Дмитрий
Мартасов*

эксперт УП

ОБЗОР КНИГИ

Михаил Молоканов.

Управленческий спецназ



ОБЗОР КНИГИ




 важаемые подписчики, сегодня мы хотим чуть познакомить вас с книгой «Управленческий спецназ». Ее автор – Михаил Молоканов, известный специалист в области построения бизнеса, обладатель большого предпринимательского опыта и опыта работы на управленческих позициях в нефтяном, масложировом и образовательном бизнесах. У М. Молоканова редкое для наших дней энциклопедическое образование: математическое, философское, психологическое и психоаналитическое.

После такого представления, мы уверены, сначала вы с интересом познакомитесь с обзором книги, а потом обязательно прочтете и саму книгу.

Аксиомы управления

Начинается повествование М. Молоканова с представления четырех аксиом управленческого взаимодействия.

Их важно не только знать, но и не забывать тем, кто работает в управлении. Итак, вот эти аксиомы:

1. Люди разные.
2. Люди, к сожалению, живые.
3. Ничего личного не бывает.
4. Сами по себе вы никому не интересны.

В книге немало ответов на наиболее часто задаваемый вопрос: что бизнесмену делать с его бизнесом? Причем книга построена так, что желающий может ее читать как с начала и до конца, так и лишь избранные главы с понравившимися заголовками. Автор дружелюбно советует читателю вообще всегда держать данное издание под рукой, чтобы в минуту жизни трудную обратиться к книге за советом. Ведь книга содержит громадное количество полезного материала, что даже выхваченное случайно наведет вас на подсказку, что в данной ситуации предпринять.

Харизма и ВВП

Как расшифровывается ВВП? По М. Молоканову, необычно: Власть. Внимание. Понимание. Начиная разговор о харизме, М. Молоканов здесь же и утверждает, что ВВП это и есть три составные ее части. В обязательном порядке человек, обладающий какой-

либо властью над вами, будет харизматичен для вас.

М. Молоканов отмечает, что в формуле ВВП порядок букв случаен, их можно менять местами. Однако непреложно одно: лидер всегда должен помнить о власти – В. Т.е. проверять, достаточно ли ему этой самой власти, чтобы завоевать и удерживать своих последователей.

Харизматичен для вас долго будет и тот, кто способен вам дать ответы на все интересующие вас вопросы.

Однако самой устойчивой будет харизма того, где она опирается сразу на три В, а не на отдельные.

Подробнее о харизме и ее вариациях читайте в книге М. Молоканова.

Волшебство, или В чем секрет успеха

М. Молоканов знает, что секрет успеха компании рождается секундно и только в диалоге полного взаимо-

понимания. Что было верно вчера, уже не будет работать завтра и т.д. Если же сравнивать сферы деятельности компании, особенности конкурентной борьбы и массу других факторов, то можно ли вообще надеяться на волшебство в управлении? Вряд ли, считает автор





книги. Аргументы к этому находим в тексте издания!

Советы спикеру

Выступая, не следует бояться каверзных вопросов. Возможно, их каверзность только в голове у спрашивающего, а на поверку в вопросе чаще всего нет ничего сложного. Удовлетворите спрашивающего, если вы замечаете, что он испытывает некую неудовлетворенность вашей информацией. Если он хочет показать себя глубоким экспертом, польстите ему, сказав, как обширны его познания.

В этой же главе книги вам будет полезно узнать советы М. Молоканова, как выступающему правильно работать на камеру.

О гневе и голосе в управлении

В управлении, как и во всякой иной деятельности, гнев по-прежнему остается на своем полагающемся месте, даже не осознаваемый. От него ничто не спасает, а лишь приносит временное успокоение, как то: избиение подушки, метание дротиков в портрет ненавистой персоны и проч.

По М. Молоканову, гнев следует научиться чувствовать и выговаривать, проговаривая различные аспекты ситуации, в которой он возникает.

Голос лидера и руководителя крайне важен в управлении. Голос следует не ставить, как драматическому актеру, а раскрывать: снимать голосовые зажимы, чтобы в голосе были слышны именно ваши личностные особенности. Если вы действительно хотите вовлечь человека в тему вашего разговора, нужно научиться не вещать, а разговаривать, т.е. быть готовым диалогу с собеседником.

Критерии оптимального руководства

Когда руководство оптимально? Что мы чаще всего хотим получить в результате руководства нашим сотрудником? На эти вопросы М. Молоканов отвечает так:

- чтобы задача была выполнена на приемлемом уровне (критерий успешности руководства);

- чтобы рабочие отношения были сохранены (критерий эффективности руководства).

Что же нужно делать, чтобы быть успешным руководителем, спрашивает М. Молоканов. И сам же здесь отвечает: надо таковым родиться. Если же со столь удачным рождением не повезло? Тогда для каждой организации характерен свой тип успешного руководителя. И свой стиль. Но есть и общее. Отчего же это зависит? Приведем примеры

трех факторов, остальные вы найдете в книге М. Молоканова.

Итак, стиль зависит от предыдущего опыта руководителя, т.е. кем он раньше работал. Стиль напрямую зависит от психологических особенностей шефа. Ну и от требований и привычек вышестоящего начальника! Здесь же автор книги предлагает вам упражнение на выбор руководящего стиля.

А если кризис?

Оптимальный, правильный стиль руководства есть важный элемент антикризисного управления. Чтобы люди

не теряли уверенности в себе и своей работе, М. Молоканов специально для кризисной ситуации предупреждает своих читателей. Важно, чтобы руководитель использовал предписывающий стиль поведения правильно, без перехода на личности. И всё это помогает его подчиненным лучше структурировать свою деятельность, ставить четкие рабочие цели, достигать их и выполнять. Поскольку руководитель может применять также и обозначающий стиль, то М. Молоканов обращается к той части сотрудников, которые имеют опыт выхода из кризиса или хотя бы представляют, как это можно сделать без потерь для себя. Таким под-





робные наставления руководителя ни к чему.

Действуем по ситуации

По М. Молоканову, есть классическое ситуационное руководство. Оно предусматривает 4 профессиональных действия – шага. Писатель сразу оговаривается, что такое руководство не есть панацея в работе с сотрудниками.

Итак, по шагам.

Выбор сотрудника и задачи, которую ему суждено решать.

Определение зоны его готовности.

Выбор и применение требуемого стиля руководства.

Оцениваем результат, размышляем, что можно было сделать иначе – лучше.

Здесь же автор «Управленческого спецназа» обращается к истории возникновения классического руководства в мире и России. В рамках нашего обзора мы этой странице не касаемся, добро пожаловать в библиотеку или книжный магазин – к первоисточнику.

Кобучинг. Не путать с коучингом!

М. Молоканов предупреждает, что не существует единственно верного

выхода из непростых управленческих ситуаций. И здесь же сразу к кобучингу – виду коучинга, где работа по запросу клиента базируется на основе кообучения (т.е. сообучения) в исследовательской позиции кобуча и самого клиента. Это и будет наилучшим решением и результатом для клиента, утверждает автор книги.

Кообучаемый, хозяин прорабатываемой ситуации, на пару с кобучем приходит к наиболее оптимальному в существующих условиях решению. При этом кообучаемый приобретает большую свободу действий, высказываний, принятия решений и т.п. М. Молоканов отмечает, что профессиональный кобуч в идеале абсолютно нейтрален к своим клиентам, на кобучинговой сессии не испытывая к ним никаких лишних эмоций. Исходя из опыта и здравого смысла, кобуч задает вопросы или выдает какую-либо информацию, вырывающую кообучаемого из его контекста, позволяет попробовать для решения проблемы что-то новое.

Как кобучу удастся сохранить нейтральность, на чем строятся взаимодействие и диалоги между кобучем и кообучаемым, способствует ли кобучинг самореализации кообучаемого и проч. – обо всём этом вы узнаете при подробном знакомстве с книгой М. Молоканова «Управленческий спецназ».



Команда

По М. Молоканову, команда – это группа людей, работающих на общий результат в условиях высокой неопределенности. Вам не будет нужна команда, если для вас всё понятно и определенность вам не требуется. Если вы группа непрофессионалов, вот тогда вам необходимо быстрее собираться в команду!

М. Молоканов является сертифицированным специалистом по созданию команд с использованием методики П. Ленчиони. Последний для создания команды ставит 5 условий. М. Молоканов считает, что у России свой путь развития и становления, и потому к пяти условиям создания команд добавляет свое – шестое, также обязательное. Только, в

отличие от условий П. Ленчиони, шестое условие М. Молоканова идет первым.

Итак, условия создания команды:

1. Ясные ориентиры.
2. Активное доверие.
3. Продуктивное прорабатывание возникающих конфликтов.
4. Быть максимально приверженными к принимаемым решениям.
5. Принятие на себя ответственности за решения, требование ее друг от друга.
6. Реальная ориентация на актуальный результат.



Раскрывая значение условий создания команды, М. Молоканов использует собственные методики – сессии СТРАДИС: Стратегическое Диагностическое Согласование. Для читателей этого обзора оставляем СТРАДИС как мотивирующую интригу. Итак, быстрее к книжной полке – постигать секреты «Управленческого спецназа»!

Здесь же М. Молоканов подробно раскрывает содержание, положительные и отрицательные детали методик, употребляемых в процессах командообразования.

Корпоративная культура

Что касается сути определения корпоративной культуры, то здесь М. Молоканова Америки не открывает, считая, что корпоративная культура задает нормы, которых должны придерживаться сотрудники компании. Еще, как полагает М. Молоканов, корпоративная культура помогает отделить своих от чужих на этапе интервью. Автор книги считает, что в самом начале развития компании в ней уже существует корпоративная культура, другое дело, что руководство может ее рассматривать как неэффективную и что-либо предпринимать для ее улучшения.

Вот мнение автора «Управленческого спецназа», касающееся желаний изменить корпоративную культуру в своей компании: «...вы должны не только

составить красивый список ценностей типа «командность», «креативность» и проч., но и ясно описать, как на измеримом, поведенческом уровне ...можно будет понять, что сотрудник разделяет или не разделяет каждую из ценностей».

Как на отдельном моменте недостаточной корпоративной культуры М. Молоканов останавливается на дискриминации сотрудников по их внешности. Здесь же он заключает: «Так что если с головой всё в порядке, никакие требования к внешности не помешают». И далее: «Как бы вы ни тужились опровергнуть аксиомы управленческого взаимодействия, но на чем выше вы хотите взлететь, тем сильнее по вас будет бить пренебрежение ими. В частности, чем на более прибыльных клиентов вы нацеливаетесь, тем более важную роль для вас будет играть внешность».

Вопрос, с чего надлежит начать изменение, улучшение или усиление корпоративной культуры, также не остается без ответа у автора «Управленческого спецназа». Ответ краток: с практической диагностики. Именно в момент, когда вас осеняет этот вопрос, и надо понять для себя, какое у вас сейчас качество корпоративной культуры. М. Молоканов предлагает сначала описать события, поведение, действия, разговоры, какие есть в компании. А потом извлечь из всего подобного ценности, разделяемые сотрудниками.

Шагнем 13 раз и выберем коуча

М. Молоканов сразу же предлагает остановить выбор на коуче по рекомендации, не полагаясь на интуицию. Или: выбираем коуча по тому, что вы, прежде всего, хотели бы достичь от работы с ним. Ну а всего лучше, советует автор «Управленческого спецназа», выбор коуча сделать, используя метод 13 шагов:

- составляем предварительное впечатление о коуче;

- вообще забываем слова «коуч» и «коучинг»;

- спрашиваем коуча о нем самом;

- рассказываем о своем запросе;

- оцениваем, насколько коуч хочет получить от вас заказ;

- включаем здравый смысл;

- просим коуча привести несколько примеров его успеха в работе;

- интересуемся образованием коуча и обучением;

- спрашиваем, что для коуча самое важное в его работе или чем хороший коуч отличается от плохого;





- просим бесплатно провести первую сессию;

- интересуемся, насколько глубоко коуч работает с психологией клиента;

- спрашиваем, какое вы произвели на коуча впечатление, насколько ему интересно работать над вашим запросом;

- оцениваем свое общее впечатление от работы с коучем.

М. Молоканов не останавливается на этом и выделяет еще три навыка, без которых невозможен успешный коуч:

1) выдерживание границ – разграничение реальности от фантазий и домыслов;

2) непредвзятость;

3) искренний интерес к клиенту.

Далее М. Молоканов подробно касается собственно коучинга, и мы предлагаем вам это прочесть в деталях, обратившись к книге «Управленческий спецназ». Уверены, не оторветесь!

Креативность. Инновационность. Предпринимательство

Что касается креативности, то М. Молоканов считает это качество для сотрудника весьма полезным, но при

условии, когда руководитель компании создаст внутри такую обстановку, при которой его подчиненные могут проявить это бесценное качество.

Развивая креативность, учит далее М. Молоканов, с точки зрения управленца лучше поразмышлять о том, выполнение каких функций вы хотите оптимизировать, улучшить, развить эти качества. Мечтая о креативности, скорее всего, руководитель хотел бы видеть компанию более инновационной, предпринимательской, способной предвосхищать рыночные потребности, возможность зарабатывать на них ранее своих конкурентов.





Автор «Управленческого спецназа» считает, что термином «креативность» часто заменяется хорошее слово «предпринимательство»: «Мол, если у кого-то не получилось стать хорошим предпринимателем, то мы сейчас разоведем ему креативность, и дело сразу пойдет. Да вряд ли! Например, вы хотите продвигнуть на рынок свой товар. Что вы сделаете? Проанализируете тенденции, понаблюдаете за конкурентами, поговорите с клиентами, сгенерируете собственную идею. Как видите, креативность на этом этапе – лишь один из инструментов, причем не самый главный. Вот когда вы решите взять идею в работу, довести до ума и внедрить – тогда ваша креативность вам и понадобится в полном объеме».

Ведь предпринимательство развивается не в хаосе, а в стабильных, поддерживающих условиях, считает М. Молоканов. И потому приходится создавать свой бизнес-инкубатор – «со своей инфраструктурой, возможностями выхода к информационным ресурсам, с освобождением «бройлеров» от текучки».

Еще для высокого уровня предпринимательства необходимо поработать с топ-менеджерами: подготовить их, провести через удачный опыт совместной работы. Здесь же необходим отдельный сотрудник, отвечающий за развитие инновационности и предпринимательства в компании.

Думая о будущем, разбираемся с настоящим

Период «кризиса среднего возраста» бывает не один раз и не обязательно только в среднем возрасте, остроумно замечает автор «Управленческого спецназа»: «Вы застряли, потеряли фокус, гармонию с самим собой, окружающими, миром», Уходит полезное время на поиски ответа, что делать. По мнению М. Молоканова, ответ и прост, и сложен: заранее изменяйтесь сами, признав, что «те ценности, которыми живешь, те цели, которые ставишь, те задачи, которые выполняешь, те эмоции и чувства, которые привык переживать, могут в какой-то (пусть и отдаленный момент) оказаться совершенно несостоятельными и даже губительными не только для процветания и самореализации, но даже и для достойного выживания».

При этом автор справедливо отмечает, что каждому в такой момент может помочь что-либо свое: разговор с наставником, коучем или психологом. Кто-то предпочтет проработку модели всего его бизнеса, а может, и всей своей жизни. Другого спасет разговор с партнерами по делу или близкими людьми. Еще кто-либо должен разобраться со своими эмоциями и физической активностью. И вот, пожалуй, самый действенный совет от автора «Управленческого спецназа», что делать человеку в состоянии «кризиса среднего возраста»: «нужно одно: постоянная внутренняя по-



исковая активность – раскрытие своей самости».

Каковы они, эти критические изменения, как скоординировать СкорДис-соответствие базовых эмоций и уровней управленческого воздействия стадиям критических изменений, подробнее читаем в книге М. Молоканова «Управленческий спецназ».

Воздадим лидеру

В начале той части своей книги, посвященной лидерам компаний, автор «Управленческого спецназа» приводит большой список характеристик, которые должны быть свойственны, скорее всего, идеальному лидеру. Хотя, замечает М. Молоканов, все приведенные характеристики адекватны и о вполне адекватном же лидере свидетельствуют. «Даже герои древних мифов и эпосов не обладают и половиной из перечисленного», – не без иронии замечает М. Молоканов о составных в списке характеристик лидера.

Люди различны, и, как считает М. Молоканов, разным последователям требуются такие же разные лидеры. Поскольку люди это живые существа, они меняются от случая к случаю. «Поэтому невозможно сказать, какие качества должны быть у лидера вообще, но можно определить, будет ли лидером человек в конкретных ситуациях, окружении», – весело заключат автор книги. Он

считает, что всегда и везде невозможно быть лидером, лидерство проявляется только в совершенно конкретных ситуациях. Если вам непросто однозначно ответить на вопрос, кто такой, по-вашему, лидер, М. Молоканов предлагает спросить у себя же: «А что именно такого делает человек, за что другие называют его лидером?».

Помочь разобраться в этой проблеме и более или менее однозначно дать себе или другим ответ о сути лидера вам поможет подробное знакомство с книгой М. Молоканова «Управленческий спецназ». Здесь же М. Молоканов приглашает читателей поучаствовать и в тренингах, посвященных проблемам лидерства в компаниях.

Поговорим о личном бренде

С раскрытием своей харизматической сути руководитель компании становится всё более привлекательным для клиентов, партнеров, подчиненных, работодателей. Чтобы и после первого знакомства с вами их связь не прерывалась, вам необходимо обзавестись личным брендом. Обладание личным брендом – конкурентное преимущество. При этом вы можете выставлять более высокую цену на свои услуги или товары, а работая в организации, претендовать на более высокое вознаграждение, добиваться для себя более высоких условий сотрудничества.



«Сильный бренд можно построить лишь на основе своей харизматической сущности. Значит, вам придется заниматься постоянным самопознанием, самопониманием... Личный бренд позволяет больше доверять вам, раскрывает перед вами многие двери... расширяет круг вашего общения... расширяет сферу вашего влияния», – вот, сколько притягательного выявляет в понятии личного бренда для читателя автор «Управленческого спецназа». Для чего нужен бренд, спрашивает нас М. Молоканов. Очень важный вопрос! Сам же и отвечает: бренд необходим для того, чтобы выделять что-то среди подобных.

Бренд хорошо, а с имиджем еще лучше

Вровень с брендом идет ваш имидж – внешний вид и поведение: одежда, прическа, речь и манеры общения: «Он влияет на ваш образ – впечатление, которое складывается о вас у окружающих... Ваша внешность, по крайней мере, в начале продвижения личного бренда, не должна с ним дисгармонизировать». Далее несколько советов от М. Молоканова, касающихся поддержания достойного внешнего вида – имиджа:

«Если вы позиционируете себя как носитель бизнес-технологий, то уместными будут деловая стрижка, а у мужчин – и отсутствие растительности на лице. А вот процессному консультанту, или коучу – человеку, который не дает готовых

ответов, а лишь «сопровождает» клиента в принятии решений, выглядеть как сотрудник крупной компании даже противопоказано».

На прощание

Делая обзор книги М. Молоканова «Управленческий спецназ», мы не ставили целью максимально пройти по всей книге. Во-первых, потому, что издание вовсе не миниатюрное по объему. Во-вторых, потому, что выделив то некоторое из основного содержания, мы всегда преследуем одинаковую цель: прежде всего, заинтриговать читателя обзора, заинтересовать его оригинальным текстом. Прощаясь, предлагаем журнальным подписчикам не откладывать прочтение «Управленческого спецназа» надолго. Даже по нескольким цитатам М. Молоканова в обзоре вы поняли, что перед вами интересно пишущий автор, литературно одаренный человек, с прекрасным писательским вкусом и культурой. Желаем вам интересного знакомства с М. Молокановым!



*Владимир Шумков

Эксклюзивно для



Цитата У. Баффета: «Никогда не инвестируй в бизнес, в котором ничего не понимаешь»

Инна Анисимова

PR Partner



сть сферы, в которых специалистом является... любовью. Все мы ходим к парикмахеру, посещаем кинотеатры или кафе, работаем у кого-то или на себя. Когда предприниматель открывает подобный бизнес, соседи пожимают плечами, мол, что тут такого? Делать торты, убирать в офисе, организовывать курьерскую доставку может каждый. Однако люди не видят, что происходит на этапе масштабирования: когда бизнес — не один-два клиента и делаешь всё ручками, а «машина» из 50, 500 или 5000 сотрудников. Зачастую сотрудник в найме считает, что если инвестирует своё время и сделает аналогичный бизнес, у него всё получится. Мой опыт ведения бизнеса показывает, что это не так. То, что спец может делать работу руками, то есть отвечает за свой кусок работы, но не понимает, как устроен бизнес в целом, не позволяет ему

сделать копию. За 13 лет работы из агентства ушло несколько команд, они превратились в творческие объединения фрилансеров, ни одно не достигло существенного оборота. На то, чтобы разобраться досконально в бизнесе и стать профи, надо 10 000 часов. Профессионал, как правило, видит и плюсы, и минусы, может оценить норму прибыли и вложений, а также не ждет быстрого возврата инвестиций. Зачастую эмоциональные спонтанные влияния в чужой бизнес приводят к тому, что человек разочаровывается в сфере и в предпринимательстве в целом, а нужно было лишь изучить не маркетинговую обёртку, а цифры.

***Инна Анисимова**, генеральный директор коммуникационного агентства **PR Partner**

Авито Работа: в России растёт готовность соискателей к переезду

28% российских соискателей рассматривают возможность смены места жительства ради работы¹. К такому выводу пришли аналитики Авито Работа в ходе исследования рынка труда России в сфере массовых профессий² по итогам I квартала 2020 года. Жители Москвы, Омска и Екатеринбурга больше других настроены на переезд. Категория домашнего персонала оказалась самой мобильной среди представителей разных профессий.

В каких городах живут соискатели, готовые к переезду ради работы

В рейтинге лидирует Москва: 33% работников готовы покинуть столицу ради

¹ Рассматривались резюме, в которых соискатели отмечали готовность к переезду

² Массовые профессии – профессии, связанные с физическим трудом и/или предполагающие занятость в сфере обслуживания (кассир, водитель, продавец, строитель и так далее)

нового места трудоустройства. Вторую строчку занимает Омск: 32% соискателей не против сменить место жительства, если работодатель пригласит их в другой город. Следом идет Екатеринбург: здесь готовы переехать 30% соискателей. Больше всех привязаны к своему городу жители Воронежа – только 19% тех, кто ищет работу, рассматривают варианты с переездом. Нижний Новгород (20%), Самара (21%) и Ульяновск (21%) также относятся к городам, жители которых меньше стремятся к смене места жительства.

Рейтинг городов по доле соискателей, готовых к переезду, I квартал 2020

№	ГОРОД	ДОЛЯ ГОТОВЫХ К ПЕРЕЕЗДУ	ИЗМЕНЕНИЕ ДОЛИ ЖЕЛАЮЩИХ ПЕРЕЕХАТЬ ЗА ГОД
1	МОСКВА	33%	+1%
2	ОМСК	32%	0%
3	ЕКАТЕРИНБУРГ	30%	+1%
4	КРАСНОЯРСК	29%	+2%
5	ЧЕЛЯБИНСК	27%	+1%
6	ТЮМЕНЬ	27%	+2%
7	ИРКУТСК	27%	+1%
8	УФА	26%	0%

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



9	НОВОСИБИРСК	26%	+2%
10	ВОЛГОГРАД	26%	0%
11	ТОЛЬЯТТИ	25%	0%
12	КРАСНОДАР	25%	0%
13	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	25%	+1%
14	САРАТОВ	24%	0%
15	ПЕРМЬ	24%	+1%
16	БАРНАУЛ	24%	0%
17	ИЖЕВСК	23%	+2%
18	РОСТОВ-НА-ДОНУ	23%	0%
19	КАЗАНЬ	22%	+1%
20	УЛЬЯНОВСК	21%	+1%
21	САМАРА	21%	0%
22	НИЖНИЙ НОВГОРОД	20%	+1%
23	ВОРОНЕЖ	19%	+2%
	ВСЯ РОССИЯ	28%	+1%

Готовность соискателей к переезду в разных сферах

Среди представителей массовых профессий по степени готовности к переезду лидирует домашний персонал – переехать готовы почти половина кандидатов в этой сфере (45%). Второе место делят строители, госслужащие и работники НКО (41%).

Самый большой рост мобильности за год отмечен в таких сферах, как управление персоналом, строительство, образование и наука, продажи, медицина и фармацевтика, фитнес и салоны красоты. Во всех этих областях количество готовых к переезду кандидатов на 2% больше, чем в I квартале 2019 года. А вот в сферах маркетинга, рекламы и PR, а также IT и телекома готовность кандидатов к переезду за год уменьшилась на 5% и 4% соответственно.

Рейтинг сфер профессиональной деятельности по доле соискателей, готовых к переезду, I квартал 2020

№	СФЕРА	ДОЛЯ ГОТОВЫХ К ПЕРЕЕЗДУ	ИЗМЕНЕНИЕ ДОЛИ ЖЕЛАЮЩИХ ПЕРЕЕХАТЬ ЗА ГОД
1	ДОМАШНИЙ ПЕРСОНАЛ	45%	0%
2	СТРОИТЕЛЬСТВО	41%	+2%
3	ГОССЛУЖБА, НКО	41%	0%
4	ИСКУССТВО, РАЗВЛЕЧЕНИЯ	37%	+1%
5	ТУРИЗМ, РЕСТОРАНЫ	35%	0%
6	УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	33%	+2%
7	АВТОМОБИЛЬНЫЙ БИЗНЕС	31%	+1%
8	ЮРИСПРУДЕНЦИЯ	31%	+1%
9	ОХРАНА, БЕЗОПАСНОСТЬ	31%	+1%
10	ПРОИЗВОДСТВО, СЫРЬЁ, С/Х	31%	0%
11	ОБРАЗОВАНИЕ, НАУКА	30%	+2%
12	ТРАНСПОРТ, ЛОГИСТИКА	28%	0%
13	МЕДИЦИНА, ФАРМАЦЕВТИКА	28%	+2%
14	БАНКИ, ИНВЕСТИЦИИ	26%	+1%
15	IT, ИНТЕРНЕТ, ТЕЛЕКОМ	25%	- 4%
16	ФИТНЕС, САЛОНЫ КРАСОТЫ	24%	+2%
17	ЖКХ, ЭКСПЛУАТАЦИЯ	23%	-0%
18	СТРАХОВАНИЕ	22%	-2%
19	ПРОДАЖИ	22%	+2%
20	АДМИНИСТРАТИВНАЯ РАБОТА	22%	0%
21	МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА, PR	22%	- 5%
22	БЕЗ ОПЫТА, СТУДЕНТЫ	21%	+1%
23	КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ	19%	0%
24	БУХГАЛТЕРИЯ, ФИНАНСЫ	16%	-1%



Компенсация за амбиции

В среднем такие кандидаты ожидают более высокую зарплату и указывают в резюме³ сумму на 31% больше, чем те, кто не готов к переезду. Самая большая разница у омичей: те, кто готов сменить регион, просят в среднем на 40% больше «осёдлых» кандидатов. Также значительно больше хотят «лёгкие на подъём» соискатели в Тольятти и в Волгограде (на 39% и 38% больше тех, кто не готов к переезду, соответственно). В Самаре, Москве и в Нижнем Новгороде у желающих переехать зарплатные ожидания лишь на 21% – 23% выше, чем у тех, кто не готов к переезду

Рейтинг городов по разнице между зарплатами в резюме в зависимости от готовности к переезду, I квартал 2020

№	ГОРОД	ГОТОВЫ К ПЕРЕЕЗДУ, ЗАРПЛАТЫ В РЕЗЮМЕ, РУБЛЕЙ	НЕ ГОТОВЫ К ПЕРЕЕЗДУ, ЗАРПЛАТЫ В РЕЗЮМЕ, РУБЛЕЙ	РАЗНИЦА В ЗАРПЛАТАХ	ИЗМЕНЕНИЕ РАЗНИЦЫ ЗА ГОД
1	ОМСК	35 100	25 000	40%	0%
2	ТОЛЬЯТТИ	34 400	24 700	39%	+9%

3 Средняя зарплата по вакансиям во всех профессиях

3	ВОЛГОГРАД	33 400	24 200	38%	+6%
4	ТЮМЕНЬ	40 000	29 300	36%	-2%
5	САРАТОВ	32 400	24 000	35%	0%
6	УФА	38 600	28 800	34%	+2%
7	КРАСНОЯРСК	38 200	28 800	33%	-4%
8	ЧЕЛЯБИНСК	36 200	27 500	31%	-6%
9	ПЕРМЬ	34 900	26 600	31%	+1%
10	БАРНАУЛ	29 300	22 400	31%	+2%
11	ВОРОНЕЖ	36 400	27 900	30%	-1%
12	КАЗАНЬ	38 200	29 400	30%	+4%
13	ИЖЕВСК	32 700	25 200	30%	+4%
14	НОВОСИБИРСК	36 900	28 700	29%	+5%
15	КРАСНОДАР	39 300	30 900	27%	0%
16	УЛЬЯНОВСК	31 200	24 600	27%	-4%
17	ЕКАТЕРИНБУРГ	40 300	31 900	26%	+3%
18	РОСТОВНА-ДОНУ	36 900	29 200	26%	+1%
19	ИРКУТСК	35 300	28 200	25%	0%
20	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	48 500	39 100	24%	-1%
21	НИЖНИЙ НОВГОРОД	35 500	28 800	23%	-5%
22	МОСКВА	57 400	47 300	21%	+1%
23	САМАРА	35 300	29 200	21%	+1%
	ВСЯ РОССИЯ	40 600	31 100	31%	-1%

*пресс-офис AVITO

Эксклюзивно для



Справка о компании:

Авито – самый популярный сайт объявлений в России по версии сервиса SimilarWeb. Согласно сервису «Яндекс Радар», ежемесячная аудитория Авито составляет 47,1 млн человек - около третьей части населения России. 53% пользователей Авито составляет мобильная аудитория. На сайте размещено больше 60 млн актуальных объявлений, каждый день пользователи добавляют около 500 000 новых. В течение месяца посетители просматривают страницы «Авито Работа» 939 млн раз. Вакансии в этом разделе размещают почти 830 тысяч работодателей в России.



В России меняют систему оплаты отпусков и декретов

 В целом, новая система оплаты больничных и декретных отпусков, предусматривающая перекалывание ответственность за выплаты с работодателя на Фонд социального страхования, выгодна работнику. Работодатель, и это не секрет, неохотно расстается с социальными «накладными» расходами на персонал. В большинстве случаев при работе предприятия по «серой» схеме работодатель пытается «смухлевать», выплатив сумму, значительно меньше причитающейся работнику. Теперь, когда оплата таких расходов возложена на государство, работники смогут вздохнуть спокойнее. Теперь, например, женщинам, находящимся в декрете, предприятие которых обанкротилось, можно не опасаться того, что они останутся без выплат. Это очень правильная мера государства взять под свое крыло сотрудников компаний, это реальная помощь трудящимся гражданам. Возникает вопрос: почему данная мера будет внедрена только в 2021 году, почему она не была внедрена в 1991 году?



Дмитрий
Трепольский

Pronline.ru

Как один человек уничтожил атомную подводную лодку США?



Атомная подводная лодка «Майами» была четвертой лодкой класса «Лос-Анжелес». Заложена она была в 1986 году, а в 1990 году принята в состав ВМФ США. Подлодка прошла довольно насыщенный боевой путь. Участвовала в учениях НАТО, изрядно помоталась по миру, первой из американских атомных подводных лодок прошла Суэцким каналом, пугала норвежских экоактивистов в Тронхейме и раздавала немало крылатой демократии во время операции «Лиса в пустыне» в Ираке и операции «Союзная сила» в Косово.

В 2012 году лодка встала на капитальный ремонт в Портсмуте. 23 мая на атомном реакторе вспыхнул сильнейший пожар. Тушение заняло 12 часов, пострадали 7 пожарных и работников дока, в основном из-за крайне токсичного дыма. Полностью выгорел торпедный отсек и командирский мостик. Реактор пришлось экстренно заглушить, от чего вышла

из строя большая часть электронных систем. Из-за перепада температур повело корпус, что разрушило внутренние трубопроводы. Общий ущерб от пожара оценили в 400 миллионов долларов, плюс еще 20 миллионов ущерба портовому доку.

Среди множества рабочих, занятых в ремонте атомного реактора был и некий 25-летний Кейси Джеймс Фьюри. Как выяснилось позже, парень страдал легкой формой аутизма, что, впрочем, не мешало ему выполнять нехитрые малярные работы. Однако в 2012 году к этому добавились регулярные приступы депрессии,



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

бессонница, таблетки, а в мае его еще и девушка бросила. Сил и желания работать у Кейси не осталось категорически, он постоянно старался улизнуть пораньше под любым удобным предлогом. Но 23 мая предлоги закончились, а желание работать так и не появилось. И тогда парню пришла в голову гениальная (нет) идея – устроить на рабочем месте небольшой пожарчик. Пока потушат, пока разберутся, это гарантированные несколько дней отгула. Он собрал в торпедном отсеке кучку пластиковых пакетов, запалил их и чувством выполненного долга отправился на обед. Чем это кончилось – вы только что прочитали выше. Поразительно, но расследование обошло Фьюри стороной. Комиссия пришла к выводу, что вентиляция внутри подлодки засосала горючий мусор, который воспламенился от статического электричества. Видимо у следователей просто не хватило фантазии представить, что кто-то разведет пионерский костёр в торпедном отсеке атомной подводной лодки. Так почему же мы знаем эту историю?

Да очень просто. Спустя примерно полтора месяца наш герой снова загрустил – и устроил поджог еще раз! Говорят, в этот день над Портсмутом среди ясного неба раздался раскат грома. То ли боженька фейспалмом приложился, то ли ангел-хранитель Кейси убился об стену от отчаяния. В этот раз пожар быстро потушили, ну и сложить два и два для следователей оказалось неслож-



но. На допросах Фьюри раскололся и полностью признал свою вину. 15 марта 2013 года суд приговорил его к 17 годам тюрьмы и выплате ущерба в 400 миллионов долларов. Ну, пожелаем удачи американским судебным приставам.

Тем временем, специальная комиссия оценила стоимость восстановления «Майами» в 700 миллионов, что в свете сокращения военного бюджета было совершенно неподъемной суммой. Лодку отправили на слом, а Кейси Джеймс Фьюри таким образом заработал не только срок и штраф, но и славу человека, в одиночку уничтожившего атомную подводную лодку США.

<https://zen.yandex.ru/media/mlozha/kak-odin-chelovek-unichtojil-atomnuiu-podvodnuiu-lodku-ssha-5e592e3569807744879b9c60>

Эксклюзивно для





события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 3 март 2020

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

Ирина Дружинина

Капремонт — анализ споров

Анастасия Кирина

Земельные споры: строительство ИЖС на «неподходящих» участках. Анализ споров

Ксения Матвеева

Споры по сокрытию конечного бенефициара недвижимости в России

Дмитрий Мартасов

Раздел зарубежного имущества: анализ споров

Валентина Лизвинская

Животные в городе — анализ споров

Наталья Тихонова

Снос дачных коттеджей: споры. На земле СНТ

Михаил Джикия

Заброшенное имущество можно потерять. Как?

Ульяна Зеленая

Новое по должникам микрокредитов



МИХАИЛ МОЛОКАНОВ



**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ
СПЕЦНАЗ**

МИНИ-ЭНЦИКЛОПЕДИЯ

Ольга Яковлева

Можно ли уволить сотрудника, который при приеме скрыл информацию об инвалидности

Виктория Мариновская

Отзыв заявления об увольнении по E-mail — что решит суд?

Инна Демидова

Анализ споров по профзаболеваниям военнослужащих

Виктория Кокорева

Корпоративная культура как предмет скрытых споров

Анна Бедарева

Арест и суд, и тюрьма для иностранцев в России

Ольга Лапроцкая

Подделка документов об образовании: анализ споров по врачам

Дмитрий Мартасов

Ответственность директора за управление компанией: анализ споров

Анастасия Балдынова

Споры по авторским правам на ПО созданное в компании