

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты по управлению персоналом — 71852, 70855, 72835

№ 16
(572)

2020

Главная тема: **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА**



Тахир Базаров

**Значительная часть
неблагоприятных ситуаций являются
следствием изменчивости,
а не результатом неполадок системы**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Предвидение, о котором говорит гуру бизнеса Тахир Базаров, это, пожалуй, самая неразгаданная часть менеджмента сегодня, завтра... всегда...

Но как никогда актуальна сейчас, когда случилось невероятное и непредвиденное – странная искусственная и выборочная, но цепная остановка бизнеса...

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров



Главный редактор — Александр Гончаров,
 почта TP@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 — агентство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
 (Генеральный директор — Елена Чечикова)

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

Официальный аудитор — Аудит-Босс
 (Генеральный директор — Олег Буйденко)

Юридическая поддержка — «Тарес»

Основная ошибка, которую допускают большинство организаций, попытка взять за основу конфликты корпоративных культур...

**Георгий Мелик-Еганов,
«SMARTVALUES»**

Эффективный менеджмент сегодня и завтра – это ответственность не только за порядок «здесь и сейчас», но и умение справляться со сложностью, возникающей в будущем...

Менеджмент, который
сегодня встречается нас,
основан на готовности
действовать, опираясь на
предвидение....



Тахир Базаров

Насколько вы доверяете своим сотрудникам и насколько сотрудники работают не за зарплату, а на компанию...



Галина Сартан,
KATARSIS BUSINESS GROUP



Питер Друкер

**"У истоков
каждого успешного
предприятия стоит
однажды принятое
смелое решение."**

Это так,
но при понимании, что: 1) это
решение могло быть принято не-
осознанно, и, в частности поэтому 2)
смелым оно могло казаться только
окружающим или по прошествии лет.
А для основателя компании вполне
естественным

***Михаил Молоканов,**
коуч глав компаний, международный
эксперт по работе команд

топ-менеджеров,
создатель методики
Стратегического
диагностического
согласования
STRADIS,
лауреат премии
«Капитаны
Российского
Бизнеса»



МЫСЛИ ВЕЛИКИХ БИЗНЕСМЕНОВ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

**30 разных целей компании могут вам
назвать десять ее топов**

Георгий Мелик-Еганов, «SmartValues»

ОТЗЫВ

Менеджмента нет – есть change management

Тахир Базаров

ОНЛАЙН-ОБУЧЕНИЕ

**Сейчас хорошее время для проверки
удаленных сотрудников, проверки
ценностей компании, проверки себя,
расширения своих возможностей**

Галина Сартан, Katarsis Business Group

КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ

**Корпоративное обучение – как не дать
“засохнуть” себе, компании
и специалистам? Как учиться, развлекаясь?**

Оксана Набок, Train your brain

НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА

**Нормированием труда
нужно заниматься постоянно**

Андрей Алешин, Драйвер HR

МЫСЛИ ВЕЛИКИХ БИЗНЕСМЕНОВ

**«В бизнесе главное – циничный прагматизм
и умение держать свое слово»**

Анар Мамедханов

Юрий Кондратьев, Lightman Solutions

ОБЗОР КНИГИ

**Ив Доз, Кили Уилсон «Nokia. Весь
невероятный опыт компании в одной книге»**

Владимир Шумков

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

Подписано в печать 06.05.2020 г.
Формат 60х90 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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



№ **16**
(572)

Издаётся 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

ТР@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир
Базаров



Михаил
Богданов



Татьяна
Ведькалова



Дмитрий
Жирнов



Татьяна
Коженикова



Дарья
Крячкова



Михаил
Молоканов



Марина
Олешек



Виктория
Петрова



Сергей
Пронин

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

30 разных целей компании могут вам назвать десять ее топов

Потрясающий анализ менеджмента компании дает эксперт. Попробуйте применить его подходы к своей компании и вы точно обратитесь к Георгию за более глубоким анализом.

Георгий Мелик-Еганов

«SmartValues»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



 Мы на протяжении уже 25 с лишним лет занимаемся вопросом повышения организационной, командной, личной эффективности. Это основное наше направление деятельности. И мы в этом направлении стараемся привозить в Россию лучшие мировые бизнес технологии в этой области. И локализуем их здесь, на российском рынке, и помогаем здесь нашим клиентам.

Хэнна, который проводил реструктуризацию серьезных бизнесов – Procter&Gamble, METRO Cash and Carry и и т. д. Эта модель предполагает 2 этапа. Сначала анализ существующего устройства организации, нахождение ключевых проблем в данном устройстве. И потом редизайн организации. Согласно этой модели после того, как мы это делаем, происходит инициация неких проектов внутри компании по внедрению тех изменений, которые происходят в рамках этой модели. Этап внедрения протекает разными путями. Есть поддержка проектных команд, которые занимаются внедрени-

МОЖЕТ ОКАЗАТЬСЯ И 30 РАЗНЫХ ЦЕЛЕЙ У КОМАНДЫ ИЗ 10 ЧЕЛОВЕК

 Георгий, можно пару слов о компетенциях Вашей команды и о том, в чем именно Вы можете помочь компаниям?

— Есть абсолютно разные форматы и процессы работы. Если говорить о неком идеальном формате, мы начинаем работать с топ менеджментом компании в рамках системы стратегических сессий. У нас есть несколько моделей для решения этой проблемы. Одна из моделей, которую мы широко используем это Organization Performance. Это концепция, разработанная хорошим нашим другом, американским консультантом Дэвидом

ем. Есть процесс обучения и развития руководителей, есть процесс обучения и развития сотрудников, это часто бывает необходимо, поскольку одним из элементов воздействия в рамках процесса внедрения изменений является процесс трансформации корпоративной культуры в рамках организации. Это очень важный процесс, и мы стараемся системно над ним работать. Мы выделяем 3 ключевые элемента корпоративной культуры, которые обычно требуют трансформации. Это культура исполнения, культура коммуникации и культура лидерства. Это то, что мы делаем. Еще у нас есть отдельные проекты, связанные с отдельными

**Я ДОЛЖЕН ДУМАТЬ НЕ О ТОМ, ЧТО У МЕНЯ
СОКРАТИТСЯ ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА, Я ДОЛЖЕН
ДУМАТЬ, КАКОЕ УСТРОЙСТВО ДАННУЮ МОДЕЛЬ
ПОВЕДЕНИЯ БУДЕТ СТИМУЛИРОВАТЬ**

**3 КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ,
КОТОРЫЕ ОБЫЧНО ТРЕБУЮТ ТРАНСФОРМАЦИИ. ЭТО
КУЛЬТУРА ИСПОЛНЕНИЯ, КУЛЬТУРА КОММУНИКАЦИИ
И КУЛЬТУРА ЛИДЕРСТВА**

**ОЧЕНЬ ЧАСТО ВМЕСТО ТОГО, ЧТОБЫ СТАВИТЬ
ЦЕЛЮ ПРАВИЛЬНОЕ УСТРОЙСТВО, СТАВЯТ ЦЕЛЬ
ОПТИМИЗАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

**ОСНОВНАЯ ОШИБКА, КОТОРУЮ ДОПУСКАЮТ
БОЛЬШИНСТВО ОРГАНИЗАЦИЙ, ПОПЫТКА ВЗЯТЬ ЗА
ОСНОВУ КОНФЛИКТЫ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР**

**В НАШЕЙ КОМПАНИИ НИКТО НЕ МОЖЕТ ИГРАТЬ В
ЛИДЕРА**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ШАШКОЙ НАГОЛО ПРОСТО УБИВАЕТСЯ ВСЕ, ЧТО ЕСТЬ
ХОРОШЕЕ В ЭТОЙ КОМПАНИИ**

**92% ПРОЕКТОВ НЕ РЕАЛИЗУЮТСЯ В
ЗАПЛАНИРОВАННЫЕ СРОКИ**

**МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ ЭТИХ ТОП МЕНЕДЖЕРОВ
НАПРЯМУЮ ПРОТИВОРЕЧИТ ЦЕННОСТЯМ КОМПАНИИ**

**ПОНЯТИЕ ЕДИНСТВА ЦЕЛЕЙ – ЭТО СЕРЬЕЗНАЯ
ПРОБЛЕМА**

ЛЮДИ МОЛЧАТ ПО-РАЗНОМУ

ОБЫЧНО ТАКОЕ ПРОИСХОДИТ У ПЛОХИХ КОМПАНИЙ

ВЕСЬ МЕНЕДЖМЕНТ ЭТО И ЕСТЬ CHANGE MANAGEMENT

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ СТАТЬИ ЧИТАЙТЕ В НОМЕРЕ

ИЛИ ЗАПРОСИТЕ У СПИКЕРА В СОЦСЕТЯХ

<https://www.facebook.com/people/Georgy-Melik-Eganov/100001948066250>

Менеджмента нет – есть change management



Красиво заканчивается интервью. И этими словами, вынесенными в заглавие, подводится итог под большой эпохой классического менеджмента, который в литературе известен как «научный». Видимо в реальности живых компаний происходит (или уже произошло) множество необратимых процессов. Часть из них убедительно показаны автором. Попробуем в них разобраться, воспользовавшись психологией парадоксов.



Тахир Базаров



Парадокс первый. «Сдвиг мотива на цель» или процесс формирования новых мотивов. Суть парадокса состоит в том, что действия, которые раньше служили для достижения целей, подчиненных какому-то определенному мотиву, приобретают самостоятельное значение и «отщепляются» от первоначального мотива. Хороших иллюстраций несколько. Во-первых, анализ действий Уоррена Баффета. Его мотив – расширение бизнеса и увеличение прибыли. «Сдвиг мотива на цель» в исполнении Баффета состоит в том, что, развивая свой бизнес, он инвестирует в хорошие и перспективные компании, проводит их слияние и ставит во главу управления владельца компании, руководствуясь принципом доверия к топ-менеджменту.

Вроде, ничего нового и необычного. Ключевой вопрос в менеджменте – это установление и поддержание порядка. А какой порядок без контроля? И какой контроль без понимания границ объекта управления? Традиционный (классический) менеджмент исходит из того, что границы объекта управления должны быть четко очерчены (задан периметр). Иначе управлять невозможно! С точки зрения change management – границы задаются не заборами и шлагбаумами, а людьми, которым можно доверять. Отсюда – «сдвиг мотива на цель».

Почему ситуация слияния и поглощения это хороший материал для иллюстрации? Потому что именно здесь и возникает проблема целостности или «образования единого устройства из двух разных компаний». Почему происходит «сдвиг» с эффективности в сторону оптимизации? Ведь зачастую, топ-менеджеры в качестве цели фокусируются на оптимизации персонала (из-за дублирования функций) вместо того, чтобы создать правильное устройство. Почему частность ставится во главу угла, вместо того, чтобы строить целостную картину? Ведь ответ очевиден, «если мы делаем правильное устройство, то процесс оптимизации должен произойти». Чудеса да и только!

Парадокс второй «фигура и фон». Вторая проблема – это создание корпоративной культуры. Когда речь идет о корпоративной культуре, главное – умение анализировать совершаемые действия. Вместо этого многие менеджеры начинают анализировать структуры, бизнес-процессы, устройство организации, забывая, что «между устройством организации и результатом существует тот самый элемент, который и называется корпоративной или деловой культурой». Чтобы избежать данного рассогласования руководителю следует от восприятия фона перейти к восприятию фигуры и думать не о том, как совместить две корпоративные культуры, а о том, как



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



создать новую корпоративную культуру.

Парадокс третий «безопасность или защищенность»? Общался как-то мой коллега с одной француженкой (в Париже, на семинаре). Пишет она диссертацию по инновационной культуре в организациях и поделилась с ним своим открытием. Оказывается, в исследовании выяснилось, что культура безопасности (security culture) и инновационная культура – это одно и то же. У коллеги аж глаза на лоб полезли. Как же, говорит он, ведь это абсолютно противоположные вещи. Да нет, говорит она ему, если есть безопасность, то сразу и инновации появляются. Тут он подумал, что слово «безопасность», может быть разное означает у них и у нас. Ведь слово «подтяжки» у одних связано с брюками, а у других – с лицом. И действительно – у них культура безопасности – это, чтобы люди себя ощущали защищенными, расслабленными, и ни о какой опасности не думали. Тогда будут и инновации, и все, что с ними связано. А у нас – это, чтобы люди ни на секунду не забывали, что они в опасности и с ними может случиться все что угодно. То есть наша идея безопасности предполагает, что все постоянно должны чувствовать себя в опасности.

Конечно, революция в менеджменте произошла быстро, буквально у нас на глазах. Управляемые системы

проявляют себя как непредсказуемые, а условия деятельности как неопределенные. Значительная часть неблагоприятных ситуаций являются следствием изменчивости, а не результатом неполадок системы. Эффективный менеджмент сегодня и завтра – это ответственность не только за порядок «здесь и сейчас», но и умение справляться со сложностью, возникающей в будущем. То есть менеджмент, который сегодня встречается нас, основан на готовности действовать, опираясь на предвидение.

***Тахир Базаров, Доктор психологических наук, Профессор МГУ имени М. В. Ломоносова, научный руководитель Московской школы практической психологии**

Эксклюзивно для



Сейчас хорошее время для проверки удаленных сотрудников, проверки ценностей компании, проверки себя, расширения своих возможностей

Эксперт делится своим уникальным опытом командной работы (по крайней мере  впервые слышит о таком успешном варианте управления в сфере обучения и консалтинга) и технологиями онлайн-обучения



Галина Сартан

Katarsis Business Group

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Галина, Ваше имя и личный бренд хорошо известны в деловой среде. И главное – с Вами сотрудничают очень крупные компании. Как удалось этого достичь?

Узвестность приходит с опытом, по результатам работы, а на это требуется время. 20 лет — немалый срок, за который мы прошли несколько кризисов и приобрели достаточно мудрости. За это время в нашем активе появилось много успешных проектов.

Уже более трех лет мы реализуем долгосрочные программы с крупными компаниями в режиме онлайн. Мы не только отработали методику проведения онлайн-тренингов, но еще и открыли школу онлайн-тренеров, где передаем собственную методологию.

Я веду канал на YouTube «Не как у всех. Секреты управления персоналом. Интервью с успешными руководителями» (<https://www.youtube.com/user/Sartangn>). Это очень современный и эффективный метод общения с бизнес-аудиторией. Обучающие интервью с топ-менеджерами содержат только те рекомендации, которые были опробованы ими на собственном

опыте. Это более ценная информация, нежели основанная только на книгах, даже если это бестселлеры.

Я достаточно плотно занимаюсь работой с командами. Недавно в издательстве Synergy Book вышла моя книга о том, как работать с командами и как создавать команды без тренингов. Может быть, покажется парадоксальным, но я считаю, что на тренингах команды создать нельзя.

Когда в компании формируется команда, она должна проработать достаточно долгое время и подтвердить, что да, эта команда может самоорганизовываться под поставленные бизнесом цели и задачи. В книге изложена методология, как это сделать, специально для руководителей — в формате «бери и делай».

УП А что Вы можете сказать о проблеме делегирования в современных компаниях?

— Делегирование — слово, привычное для руководителей. Оно, как и понятие «кадровый резерв», было всегда. Кстати, в советское время к подготовке кадрового резерва относились достаточно серьезно. Вопрос заключается в том, как ранее существующие подходы трансформировались в новых условиях и что было заимствовано из иностранных источников. Западные образцы у нас перенимают охотнее,



чем на то, что было в советское время, потому что они структурированы и с хорошими примерами.

Есть специфика делегирования, которая зависит даже от размера бизнеса. В малом бизнесе делегирование встречается реже. Каждый сотрудник, включая и руководителя, делает то, что может и успевает делать, люди дополняют друг друга. Не случайно же малый бизнес часто возникает как семейный. Все происходит органично. Нет необходимости задумываться над тем, что делегировать. Правильно это делается или нет — показывает выживаемость бизнеса. Он может вы-

Я СЧИТАЮ, ЧТО ЕСЛИ Я СОЗДАЮ И РАЗВИВАЮ КОМАНДУ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ, ТО У МЕНЯ САМОЙ ДОЛЖЕН БЫТЬ УСПЕШНЫЙ ПРИМЕР ТАКОЙ РАБОТЫ

жить, даже когда руководитель берет на себя по максимуму, оставляя сотрудникам минимум, и работает сам. Например, есть маленькие булочные во Франции, которые несколько веков существуют как семейный бизнес, и при этом не разрастаются до размеров фабрики. Может, кому-то это и не нужно.

Вопрос делегирования становится актуальным, когда компания начинает расти.

УИ Что в Вашей компании Вы не делегируете и никогда никому не делегировали? И почему?

— Моя компания, наверное, уникальна на этом рынке. Мы работаем через командные проекты. У нас открыты финансы, очень многие проекты предлагают и разрабатывают сами команды.

Каждым проектом руководит отдельный тренер, который подготовлен именно в нашей компании. Я считаю, что если я создаю и развиваю команду на рабочем месте, то у меня самой должен быть успешный пример такой

работы. А иначе я не имею права этого делать. Если мы готовим онлайн-тренеров, обучаем проведению онлайн-тренингов, даем им новую профессию, то мы сами должны иметь достаточный опыт успешной работы в этом. И так у нас во всем.

Что я не делегирую? Очень сложно сказать. Потому что все открыто, члены моей команды даже могут вести переговоры с заказчиками. У нас четкое сегментирование по проектам. Делегировано все что можно. Но



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



чтобы это стало возможным, много времени уделялось созданию команды и постоянному ее развитию. Созданию командной корпоративной культуры.

УП Подготовка своих тренеров, наверное, забирает много времени, отрывая от обучения заказчиков?

— Нет, это не требует много времени, потому что делается очень быстро в онлайн-общении. У нас есть команда проектов, куда входит 12 ведущих тренеров с руководителем, куратором этого направления. Все вопросы по этой школе решаются в этой группе. Есть группа коучей, которые сопрово-

пу в Фейсбуке. Она называется «У нас все дома» (<https://www.facebook.com/groups/2595975230640565/>). Туда выкладываем полезные материалы по самым разным темам.

Сейчас мы подготовили для крупной компании онлайн-тренинг по управлению удаленными сотрудниками. Вебинары на эту тему проводят многие. А онлайн-тренинг с одновременным внедрением в работу и нашей поддержкой постоянной – это наша находка и реализация. Но мы не проводим бесплатные вебинары в отличие от многих тренеров и консультантов, которые сейчас это начали делать. Количество

ВОПРОС ДЕЛЕГИРОВАНИЯ СТАНОВИТСЯ АКТУАЛЬНЫМ, КОГДА КОМПАНИЯ НАЧИНАЕТ РАСТИ

ждают обучение. Отдельные проекты в крупных компаниях возглавляют наши тренеры и методисты. Тренеры могут входить одновременно в несколько проектов.

Общение в командах настолько налажено, что мы можем очень быстро принимать решения. За счет такой внутренней организации работы мы можем реализовывать одновременно достаточно много проектов.

Сейчас оказываем бесплатную помощь удаленным сотрудникам и их семьям. Организовали открытую груп-

таких предложений зашкаливает и обесценивает их предложения.

Бесплатно я и наши коучи консультируют руководителей. Я считаю, что такие консультации, приближенные максимально к их проблемам, приносят больше пользы.

УП Как вы собираете таких людей, которым можно делегировать самые важные вещи?

— У меня есть целая система создания команды, и все члены наших команд через нее прошли. Этот до-



статочно трудозатратный онлайн-проект мы начали три года назад. Кандидатами тренеры «с рынка», которых нам рекомендовали. Я провела для них две аудиторные бизнес-сессии по командообразованию, после чего дала онлайн-задания на разработку программ. Над этим они работали в сопровождении тренеров нашей компании. В Katarsis Business Group есть также команда тренеров, которые ведут и другие направления, не обязательно онлайн. Получилось очень здорово: с нами остались и работают все те, кого мы собрали, за исключением одного тренера, который начал развивать свои проекты. Недавно уже онлайн-команда набрала стажеров и сейчас их развивает для включения в нашу работу. Так что вначале это большое трудозатратное вложение, а

потом команда сама работает и развивается.

УП Когда выделяются 10 лучших стажеров, можно ли по ним судить о качестве работы сотрудника, который подбирает?

— Нельзя так сказать. Вот сейчас и более, чем 100 присланных резюме, отобрали 10 лучших кандидатов, к которым наши тренеры и коучи будут присматриваться. Из этих 10 стажеров останутся те, кто соответствует нам по ценностям и уровню подготовки. Кто-то отпадет сам, потому что его может не устроить ситуация или условия, в которых он окажется. Стажеры прикрепляются к каким-то проектам и должны выполнять определенные функции. Кроме того, они сами долж-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ны искать проект, который надо развить, к которому мы можем присоединиться. А дальше все зависит от их активности. Если выделяются люди, которые активны и самоорганизованы, значит мы их поддержим и включим в свою команду. Но до этого, без качественной подготовки мы не допустим их в проведение наших проектов.

УП Делегирование бывает разным, и нужно понимать, что можно делегировать, а что нельзя. Ваши советы для среднего и крупного бизнеса?

— Если говорить о руководителях, первое, что сразу бросается в глаза, это склонность к доверию или недоверию: насколько он доверяет тому окружению, в котором находится. И если руководитель не доверяет людям внутри своей компании, если он карабкался по карьерной лестнице в

жестких условиях подсиживания и т. д., как бы ни учили его делегировать, он этого делать не будет. Он будет окружать себя теми, кто не сможет его подсидеть. Он будет держать в своих руках все связи и ключевые решения. И если и будет передавать, то скорее отдельные задания, а не функции и направления. Будет окружать себя теми, кто не сможет его подсидеть. То есть мы опять же возвращаемся к корпоративной культуре компании. В рамках такой корпоративной культуры делегирование будет противопоказано, потому что руководитель будет просто себя подставлять.

Если же вы хотите, чтобы компания развивалась и вам не хватает бизнес-идей для развития, тогда вам придется менять свое отношение к сотрудникам и окружать себя теми, кто в каких-то областях сильнее вас. Каждый человек

ограничен в своих возможностях, мы ограничены коридорами своего жизненного опыта. И выйти оттуда практически невозможно: все равно мы будем осуществлять отбор исходя из своих ценностей и предпочтений. И когда вокруг вас есть люди, «коридоры» которых не похожи на ваши,





**БУДЕТ ОКРУЖАТЬ СЕБЯ ТЕМИ, КТО НЕ СМОЖЕТ ЕГО
ПОДСИДЕТЬ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



тогда компания получает необходимое разнообразие. Особенно это становится важным в период кризиса.

Следующий момент, который будет проверяться, насколько вы доверяете своим сотрудникам и насколько сотрудники работают не за зарплату, а на компанию. Это как раз момент со-

никам все равно — «вы нам выплатите выходные пособия, а там делайте что хотите», — это руководитель пожинает плоды своего управления: как он подбирал, как доверял, как выстраивал делегирование. Сейчас проверяется жизнеспособность корпоративной культуры компаний. Выживут те организации, в которых при прочих равных



хранения компании. И он на самом деле тоже тесно связан с делегированием. Если персонал осознанно работает на компанию и понимает, что если компании не будет, то всем нам будет намного хуже, — компания, скорее всего, выживет.

Сотрудники будут согласны даже какое-то время не получать зарплату, но сохранить то, с чем они могут выйти потом на рынок. Если же сотруд-

словиях сотрудники будут больше вовлечены и заинтересованы в сохранении своей компании.

УП Возьмем IT-компанию, где работают 15–25 человек. Что, на Ваш взгляд, директор, основатель компании, лидер может и должен делегировать?

— С IT-компаниями сложнее. Во-первых, в них многое зависит от сложившейся корпоративной культуры.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Современные IT-компании, как правило, в качестве философии выбирают Agile. В технологии Scrum есть определенные правила, в которых сам процесс делегирования уже заложен. Мы рекомендуем руководителям IT-компаний исходить из того, какая корпоративная культура больше соответствует тому периоду развития, в котором компания находится. Если вы не склонны доверять другим, если предпочитаете жесткий контроль — выстраивайте вертикальную структуру,

ете, что они будут ошибаться, — тогда вам стоит больше контролировать. Как правило, это происходит, если руководитель считает себя большим профессионалом, чем те, кого он собрал. Кроме того, можно пригласить эксперта, который будет проверять каждое решение и взвешивать цену возможной ошибки. Сейчас вопрос выживания стоит особенно остро. Таким образом, наши действия должны соответствовать той ситуации, в которой находится компания.

НАСКОЛЬКО ВЫ ДОВЕРЯЕТЕ СВОИМ СОТРУДНИКАМ И НАСКОЛЬКО СОТРУДНИКИ РАБОТАЮТ НЕ ЗА ЗАРПЛАТУ, А НА КОМПАНИЮ

с подчиненностью, с распределенными функциями, а какие-то отдельные функции вы, возможно, будете передавать своим заместителям. Как правило, передают тем, кому доверяют.

Если вы предпочитаете командную организацию, чтобы команда сама решала, как лучше выполнить задачу, тогда больше делегируйте, но при этом будьте готовы и к большому риску. В этом случае вы должны доверять и ошибкам своей команды. Однако в кризисных ситуациях, когда цена ошибки велика, а если ваши сотрудники еще не работают как команда, вы не доверяете им полностью, дума-

УП Какие ошибки Вы видите в управлении удаленными сотрудниками и что можете посоветовать?

— Главная ошибка, которую совершают руководители по отношению к удаленным сотрудникам, — неправильное делегирование. Не видя сотрудников, руководитель начинает усиливать контроль. В его воображении сотрудник сидит дома, пьет чай и ничего не делает. Соответственно, тут же возникает желание дернуть его лишний раз. В результате снижается уровень доверия и уровень делегирования. Это первое.

Второе — руководитель не объединяет сотрудников в группы, а начинает взаимодействовать лично с каждым — по телефону, по почте. Получается такой микроменеджмент. Это тоже связано с повышенным контролем и с незнанием информационных платформ, где можно сотрудников собирать. На такое ручное микроуправление у руководителя уходит очень много времени. Он загружен 24 часа в сутки и испытывает ощущение, что работать в режиме онлайн очень тяжело.

Мы всегда говорим: тренинг в аудитории нельзя просто переводить в онлайн. Это ошибка. Тренинг в онлайн — это совершенно иной продукт, ваша новая профессия, в которой действуют другие правила. То же самое относится к управлению. Ваши приемы управления нельзя перенести в управление удаленными сотрудниками один в один, потому что вы попали в другую матрицу, там другие приемы. Проконсультируйтесь с IT-руководителями, которые имеют большой опыт работы с удаленными сотрудниками. Посмотрите, какие есть технические приемы, способные помочь вам в управлении.

Руководители, которые уже давно руководят удаленно, пользуются двумя основными приемами. Это синхронизация, когда по общему вопросу они собирают сотрудников в общем чате: утром на 5-10 минут — общение по задачам, и в конце рабочего дня — подведение итогов. В результате сотрудники больше сконцентрированы на работе, поскольку есть ощущение, что у них обычный рабочий день, а не 24 часа.

Второй прием — асинхронизация коммуникации — тоже очень важен. Сейчас все говорят про удаленные



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



команды, в которые нужно всех объединить. Но нельзя всех объединять абы как, сначала надо наладить менеджмент. Нужно научиться очень четко излагать свою мысль письменно, чтобы поняли с первого раза. Видеодискуссии, на которые собирают всех, должны проводиться только тогда, когда это нужно всем. Не стоит дергать сотрудников каждый раз, если нет общих вопросов. Это отвлекает и повышает стресс. Не надо выносить на общее обсуждение те вопросы, которые можете решить сами или посоветовавшись с кем-то и которые не затрагивают остальных сотрудников.

Сейчас, когда все ринулись в синхронизацию, я говорю: надо асинхронизировать. И не надо дергать звонками — научитесь писать сообщения. Да, мы делегируем, но очень точно и в соответствии с теми задачами, которые нужно решить. Мы делегируем обсуждение, выполнение, доверие. Сейчас, в кризисный период, очень важна экономия времени, усилий и энергии тех, кто включен в работу компании.

У Тинькофф Банка 27 000 удаленных сотрудников. Что нужно для того, чтобы управлять таким огромным количеством персонала?

— Во-первых, техническое оснащение. У нас были переговоры с банками, которые нас немало удивили. Когда я спросила, как организовано внутри общение на удаленке, мне ответили: электронная почта и звонки — все остальное служба безопасности не допускает. Поэтому прежде всего наладьте техническое оснащение — площадку, визуальную коммуникацию, постановку задач, ну и техническое сопровождение сотрудников. Согласуйте это со своей службой безопасности. Без этого переходить на удаленку нет смысла. Руководителей, которые общаются с сотрудниками





только по телефону, обучать управлению удаленными сотрудниками нет смысла, потому что у них просто нет возможности управлять удаленно.

Второе: обучите ключевых руководителей навыкам управления удаленными сотрудниками, чтобы они могли в свою очередь обучить этому линейных менеджеров. Так мы сейчас делаем в крупных компаниях. Мы обучаем в онлайн руководителей департаментов не только тому, как управлять персоналом, но одновременно тому, как передать полученные знания и умения нижестоящим руководителям. Тем самым мы внедряет в компанию обучение не 25 руководителей, а 250. Почему мы сейчас переходим в онлайн?

ганизован, то и у сотрудников вопросов не возникает.

УП Есть два подхода к управлению. Есть Баффет, у которого всего один помощник и нет мобильного телефона. И есть АФК «Система», у которой только на менеджмент дочерних компаний уходит миллиарды рублей, причем оперативным управлением она не занимается. Ваше экспертное мнение по этому поводу?

— Это зависит от стратегии компании и ее владельца, его видения организации. И это видение может быть верным, если компания развивается. Если АФК «Система» может позволить себе столько тратить — ради бога.

СЧИТАЮ, ЧТО НА ТРЕНИНГАХ КОМАНДЫ СОЗДАТЬ НЕЛЬЗЯ

Потому что во время онлайн-обучения одновременно в компанию активно внедряются его результаты. Онлайн-тренинги идут только 2 часа, не больше. А дальше — внедрение. Потом опять 2 часа, и опять внедрение с нашей поддержкой. Это калифорнийская система онлайн-обучения. Когда есть техническое оснащение и обученные руководители, все можно делать одновременно, постепенно переходя от одного департамента к другому, все станет привычным. Если руководитель знает, что делать, и он достаточно ор-

Когда не сможет, тогда, наверное, перейдет на несколько иную модель управления. Нельзя сравнивать эти модели, не понимая реальной стратегии владельцев. Они могут быть очень разными.

УП Ваш совет, как растить преемников?

— Наверное, вот этим самым доверием и расширением их полномочий. И конечно же поддержкой тех идей, которые они приносят. Они становят-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ся руководителями этих направлений: ты принес, ты это реализуешь или собираешь команду под реализацию. Таким образом вы растите вокруг себя талантливых людей. Им нужно самореализовываться, им нужна поддержка, им нужно доверие. Многие говорят: я сейчас его выращу, а он от меня уйдет. В этом случае, наверное, создана не та система отношений: учителей, как правило, не предают. Те, кто предает, не подходят под ваши ценности.

И здесь как раз хороши команды, потому что команда, созданная под идею, под задачу, под цель, не уйдет, она останется. Особенно если ей будет комфортно работать в той корпоративной культуре, которая сложилась в компании. Группу людей, объединенных просто ради того, чтобы «была команда», или против кого-то, я командой не назову. Это групповой фаворитизм. Есть такой групповой эффект, о котором важно знать руководителям. Если создают такие группы, называя их командами, то именно они могут предать и уйти из компании,

прихватить ценную для себя информацию. Я учу руководителей осознавать, какие команды и подо что они создают.

Сейчас хорошее время для проверки удаленных сотрудников, проверки ценностей компании, проверки себя, для расширения своих возможностей. Мы сейчас получаем заказы, притом что есть огромное количество бесплатных записей и занятий по сниженным ценам. Мы знаем, как обучать не в аудитории и умеем делать это успешно. Однако при этом мы не боимся передавать свою методологию тренерам в Школе онлайн-тренеров <http://academy.katarsis.ru/onlinetrainer>. Мы решили, что рынок должен быть качественным. Это сейчас наша миссия.

***Галина Сартан,**
основатель и руководитель
Katarsis Business Group

Эксклюзивно для



Справка о компании:

Компания Katarsis Business Group основана в 1995 году, проводит корпоративное обучение и оказывает консалтинговые услуги для руководителей, владельцев бизнеса, топ-менеджеров. Обучение ведется в очном и онлайн форматах по индивидуальным программам, адаптированным под специфику деятельности заказчика. Сайт: <https://katarsis.ru/>.

Канал на YouTube «Не как у всех. Секреты управления персоналом. Интервью с успешными руководителями» <https://www.youtube.com/user/Sartangn/featured>

«Школа бизнес-тренеров Галины Сартан» - методология обучения, проверенная многолетней практикой. Мы не переводим аудиторные тренинги в онлайн. Мы обучаем новой профессии онлайн-тренера.

Группа на FaceBooke «У нас все дома» для удаленных сотрудников, их семей и детей - полезные советы, рекомендации, бесплатные мероприятия <https://www.facebook.com/groups/2595975230640565/>

Корпоративное обучение – как не дать “засохнуть” себе, компании и специалистам? Как учиться, развлекаясь?

Что Вам приходит в голову при слове обучение? Учебники, парты, конспекты и длинные лекции? А вот и нет! Все уже давно и безвозвратно изменилось. И дело не только в карантине из-за вируса.

Вирус перевел нас в онлайн, но технологии обучения уже давно ушли в игровой формат. Взрослые любят играть, у них мало времени и много задач, так как же вовлечь команду в обучение и сделать это интересным, соревновательным, мотивационным процессом в целях приобретения и отработки нужных навыков?



Оксана Набок

Train your brain

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Выход есть. Занимаясь тренингами более 20 лет, уже давно заметила, что бизнес тренинги не всегда дают 100 % эффект, люди устают, сидят в телефонах, параллельно работают, думая о другом. Чтобы вовлечь сотрудников в обучение нужны практические кейсы для отработки навыков. Люди должны получить новый позитивный результат и повторить его хотя бы несколько раз для того, чтобы навык закрепился. Новые знания должны войти в ежедневную рутину. Теорией этого не добьешься.

Статистика восприятия обучения такова:

от 5 до 30 % мы узнаем из пассивного обучения (5 % из лекций, 10 % из чтения, 20 % из аудио и видео материалов, 30 % из демонстрации) и от 50 до 90 % навыков мы приобретаем из активного обучения (50 % из группового обсуждения, 75 % из физической практики, 90 % из обучения других).

Как много мы узнаем напрямую зависит от того, как организовано обучение. Поэтому так важно применять практические форматы и отрабатывать реальные кейсы. Мой любимый формат – бизнес симуляции и кейсы. Отработка навыков происходит на реальных примерах из деятельности организации, люди тренируют новые сценарии и фразы, которые им пригодятся в жизни. Люди могут попро-

бовать себя в новой роли: стать генеральным директором, управлять бизнесом, вести важные переговоры, потренировать свои навыки в безопасной среде. И уже потом, набрав новый опыт, применить его на практике. Хорошо чередовать кейсы с теорией, когда участники уже “набили шишек” и готовы послушать, как можно было улучшить отработку кейса и отточить свои навыки.

Формат бизнес симуляции применяется уже давно.

В первый раз я организовывала такой тренинг еще в 2003. Будучи Вице-президентом по персоналу АДВ коммуникационной группы мы приглашали французскую бизнес школу Инсеад с его программой “Торговые войны” для топ менеджеров коммуникационного холдинга АДВ. И уже тогда я искренне удивилась, насколько сильно захватила эта программа и формат бизнес симуляций наших участников – успешных топов коммуникационных агентств. Они буквально “бились” за результаты своих групп и работали даже ночами. Смысл игры был в том, что участники разделились на группы и каждой группе была “передана в управление” компания – производитель со своими показателями и бизнес задачами. Затем каждая команда распределила управленческие роли внутри, “назначила” генерального директора и “начала работать”. Каждые



полдня тренинга соответствовали 6 месяцам работы организации. В результате каждого периода подводились итоги по основным показателям деятельности (прибыльность, оборот, доля рынка). В течение их работы участникам приходили по электронной почте задания: провести переговоры, договориться о сотрудничестве с новым клиентом, о возникших кризисных ситуациях с сотрудниками и подрядчиками, которые нужно было оперативно решить. Команды организовывали встречи и «вели деятельность» организации. По результатам 4 дней = 4 виртуальных лет подводились итоги успешности организаций под управлением каждой команды. В итоге кто-то вывел свою виртуальную компанию на новые рубежи, а кто-то обанкротился. Как говорят французы: такова жизнь. *C'est la vie.* **Бизнес – симуляция настолько захватила всех участников, что у меня отпала необходимость организовывать вечерние социальные командообразующие активности. Команды работали, не останавливаясь, всю неделю тренинга. Будучи человеком, отвечающим за корпоративную культуру, я начала переживать, как бы в результате жестких переговоров на тренинге нам не пришлось потом мирить поругавшихся друг с другом топ менеджеров. Напряжение нарастало. Топы привыкли побеждать, быть успешными, работать на результат и хотели**

достичь лучших показателей для своих виртуальных организаций. Основная цель обучения – посадить рекламных топ менеджеров в кресло топ менеджеров компаний – производителей, для которых они работают, создавая рекламные и коммуникационные стратегии, была достигнута. Рекламщики сполна окунулись в мир своих клиентов и поняли какие задачи стоят перед ними каждый день.

Практический кейсовый формат популярен до сих пор еще и потому, что он совпадает с *эмпирической моделью обучения Колба*: *испытай – осмысли – обобщи – примени.* Человеку прежде всего необходимо актуализировать свою потребность в обучении, понять, для чего ему нужно учиться. Применение новых навыков происходит только через осознанную внутреннюю мотивацию. Насадить знания извне крайне малоэффективно. Они не приживаются надолго.

10 % знаний человек получает из традиционных источников – чтения и лекции. Так человек получает знания, необходимые в работе.

20 % приходится на социальное обучение при общении с руководством, коллегами, наставниками. Так человек моделирует и экспериментирует.

70 % – это эмпирическое обучение через реальные ситуации на рабочем



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



месте. Так человек реализует на практике все полученные знания и анализирует собственный опыт. Вот почему практические форматы обучения так важны, они максимально приближены к реальным ситуациям.

Новый тренд в корпоративном и индивидуальном обучении сегодня – это формат *микролернинга* или *капельное обучение* – обучение частями и капельным методом. Это как маленькие шаги к большой цели. Информация подается кусочками, в удобном формате. Один урок – один навык. На это всегда можно найти время и так постепенно усваивается большая тема. “Большой слон разбивается на кусочки”. Здесь важна система и дисциплина. Очень популярный формат. Дает много гибкости. Я сама его активно использую в своем развитии. Готовлю завтрак и слушаю полезный вебинар или подкаст. **Капельное обучение подразумевает получение знаний в виде небольших блоков, каждый из которых можно легко изменить, переставить или вообще исключить.** Формат легкий, не занимает много времени, затягивает и дает быстрый результат. Его преимущество в том, что микрообучение порциями по 5-10 минут соотносит рабочую память мозга с периодом внимания, приводит в среднем к 70 % результатов из серии микромодулей. Для организаций это незатратный формат и может при-

вести к сокращению затрат на разработку на 50 % при увеличении скорости разработки на 300 %. Кроме этого, формат позволяет охватить всех сотрудников, которые имеют доступ к мобильным устройствам.

Для чего подходит?

Формат подходит для адаптации и обучения нового персонала, для развития hard-skills; для развития отдельных soft-skills; для развития управленческих навыков; для профилактики выгорания; для демонстрации бизнес-процессов и процедур; для изучения иностранных языков.

Особенности:

Каждый день выдается новый структурированный контент (самостоятельный/дополняющий предыдущий); короткая продолжительность контента (оптимально от 5 до 10 минут на 1 формат работы; обязательная проработка и закрепление контента; мультивариантность (регулярная смена форматов, темпа, длительности, комбинаций форматов); геймификация; сфокусированность на конкретном результате; индивидуальный выбор темпа/времени/места.

Новые варианты микро-ленинга (micro-learning) для корпоративного обучения:



Онлайн-марафон – наиболее распространенный вариант, удобен для проработки убеждений, установок, ряда навыков.

Онлайн-спринт – обычно отработка одного самостоятельного навыка, проблематика должна быть актуализирована ДО старта спринта.

Онлайн-challenge – актуализация проблемы или отработка 1 навыка, применимых для демонстрации.

Увлекательное обучение в формате **марафона** держит в напряжении, так как идет в интенсивном режиме и

выполнения предыдущего. Помимо изучения информации и отработки конкретных навыков, марафон нацелен на принятие инструментов на личностном уровне и проработку персональных установок. Куратор контролирует активность участников, изучает результаты каждого задания, дает обратную связь и консультирует в мессенджерах, поддерживает мотивацию участников. Используются разнообразные инструменты обучения для поддержания интереса участников, в том числе геймификация.

Ну кто не захочет выиграть приз или получить дополнительные баллы,

НАСАДИТЬ ЗНАНИЯ ИЗВНЕ КРАЙНЕ МАЛОЭФФЕКТИВНО

требует активного участия. В результате позволяет добиться результата в короткие сроки. Его ключевые отличия от других видов обучения в том, что в среднем он длится около трех недель, примерно по тридцать минут в день, происходит в онлайн-формате, без отрыва от работы, с индивидуальным куратором или сопровождением. Инструменты марафона – это вебинары, видео, аудио, квесты, тесты, индивидуальные и групповые задания.

Особенности марафона: нагрузка участника строго дозирована, но ежедневна, задания выдаются последовательно, следующее при условии

признание коллег или оказаться чемпионом? Выигрывать любят все и признание – очень важная часть мотивации.

Онлайн-спринт

Длительность формата 3-4 дня, отрабатывается один конкретный навык, небольшая задача. В один день может быть несколько мульти вариативных заданий. Задания выдаются последовательно, при условии выполнения предыдущего. Куратор задает динамику, изучает результаты каждого задания, дает обратную связь.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Онлайн – challenge

Чёллендж (англ. Challenge) — жанр интернет-роликов или креативных заданий, в которых 1 человек выполняет задание на камеру и размещает его в сети, затем предлагает повторить это задание неограниченному кругу пользователей. Длительность 1-2 недели, отрабатывается 1 конкретная задача. Планируемый результат должен быть удобным для демонстрации. Подготовка к демонстрации результата может быть 2-3 дня. Стандарт/идею задает один из лидеров компании. Сотрудники демонстрируют достижение и передают эстафету своим коллегам

Плюсы описанных форматов обучения – геймификация, командность, быстрый результат обучения и вовлечение всех участников. Это всегда увлекательное путешествие в мир совместного развития новых навыков. Обучение происходит, развлекаясь. Этот новый формат edutainment (education + entertainment) очень популярен и хорошо работает. Ввиду большого количества информационных сообщений, которые люди получают со всех сторон, формат микроленинга помогает воспринимать информацию частями и получать удовольствие в процессе обучения.

Организация *Мастер Майнд* групп во время обучения с целью обмена опытом позволяет участникам

группы советоваться друг с другом, рассказывать о своих достижениях и первых результатах. Группа поддержки создает комфортную безопасную среду. После совместного обучения в мастер майнд группе и подготовке “домашних заданий” и проектов, люди часто продолжают общаться. Совместное обучение имеет дополнительный командообразующий эффект.

Коучинг и менторинг также позволяют получать поддержку с течением времени, и этот инструмент давно используется и не устаревает. Появились интересные форматы группового менторинга или менторинга снизу вверх. Форма менторинга “снизу вверх” хорошо работает для прокачки, например, навыков новых информационных технологий. Молодые сотрудники обучают сотрудников взрослого поколения новым технологическим платформам и социальным медиа. Все формы наставничества развивают и полезны для обеих сторон. Ведь лучше всего мы обучаемся, обучая других.

Построение коучинговой корпоративной культуры полезно для запуска механизма самообучающейся организации. Такие организации и команды сами двигают свое развитие. Выделяют три основных направления для внедрения успешной коучинговой культуры.



**ЛЮДИ МОГУТ ПОПРОБОВАТЬ СЕБЯ В НОВОЙ РОЛИ:
СТАТЬ ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ, УПРАВЛЯТЬ
БИЗНЕСОМ, ВЕСТИ ВАЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Во-первых, создание развивающей атмосферы. Умение создать благоприятную атмосферу безопасности, развития и ответственности. Во-вторых, необходимо единомыслие – общая система моделей решения стратегических и оперативных задач. А также – открытость и ясность – согласованные сотрудниками организации стандарты коммуникаций. В такой культуре коучинг – совместный систематический процесс, сосредоточенный на поиске решений и достижении результата, приносит свои плоды в виде самостоятельного обучения, личностного роста и достижения целей.

Описанные выше форматы касаются не только внешнего обучения. Использовать форматы бизнес кейсов, капельного обучения (микроленинга), геймификации, соревновательного эффекта, мастермайнд групп и коучинга

можно силами внутренних отделов по персоналу для любых обучающих активностей, включая интеграцию новичков, вовлечение сотрудников в изучение регламентов, продвижение и обучение бизнес процессам организации и других важных инициатив. Совместное развитие помогает не дать себе и команде засохнуть, расширяет кругозор, помогает найти свежие креативные решения в кризисных ситуациях.

Так что – поиграем ? Или поучимся? Или поучимся, развлекаясь, вовлекаясь и получая удовольствие? Что наша жизнь? – Игра.

***Оксана Набок, Управляющий партнер консалтингового агентства Train your brain**

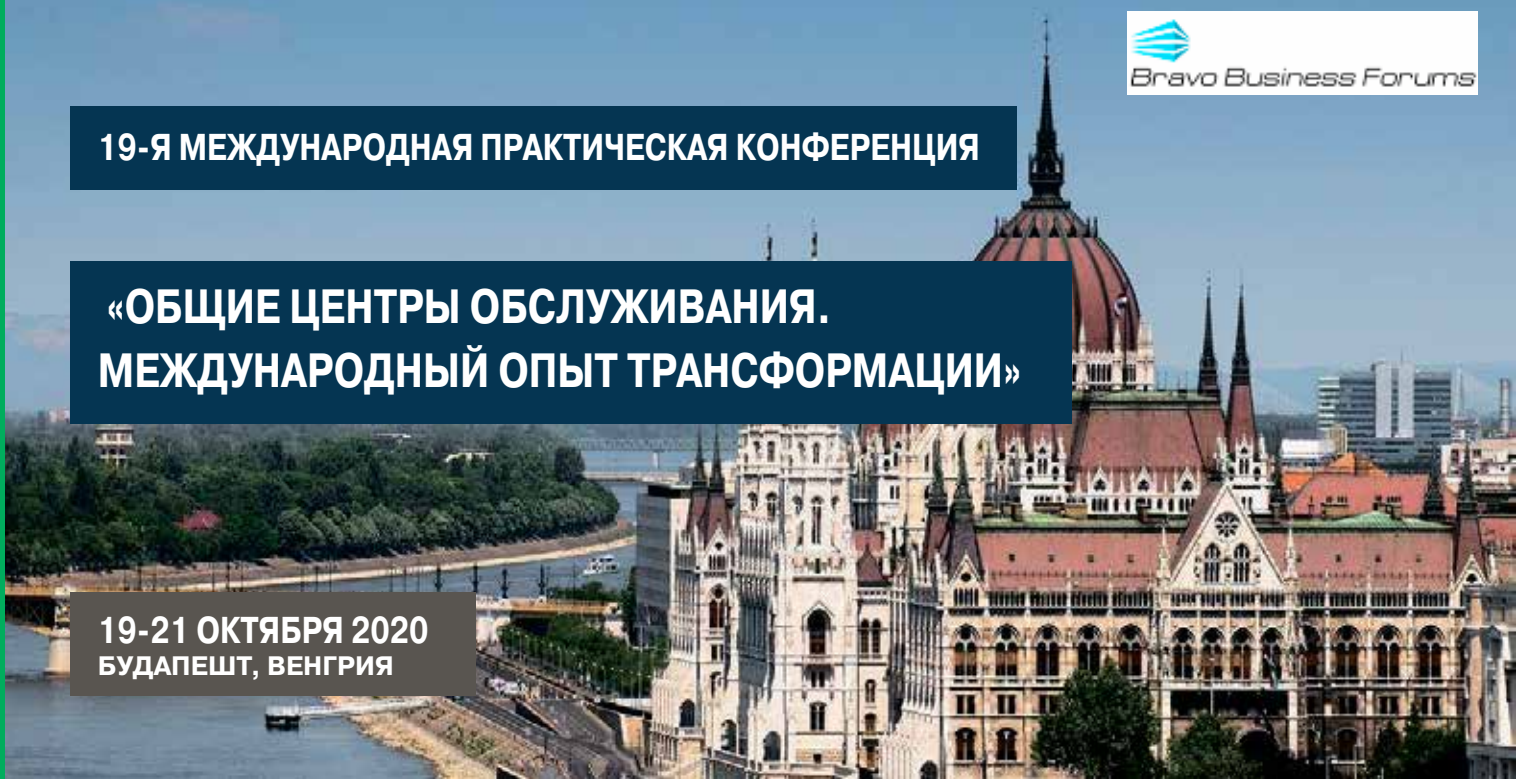
Эксклюзивно для



19-Я МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

**«ОБЩИЕ ЦЕНТРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ.
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ТРАНСФОРМАЦИИ»**

**19-21 ОКТЯБРЯ 2020
БУДАПЕШТ, ВЕНГРИЯ**



Нормированием труда нужно заниматься постоянно

УП Расскажите о своих последних проектах.

Последние проекты были – мясоперерабатывающий комбинат, известный здесь в Центральном регионе, ритейлер, тоже самый известный в России. Это два таких крупных проекта. Еще были мелкие проекты – это нормирование в магазинах, расчет трудоемкости, норм, рекомендации по оптимизации бизнес-процессов. Мы рекомендуем собственникам бизнеса, как оптимизировать их деятельность, как выстроить правильно процессы, как правильно рассчитать численность, нормы выработки, нормы времени. Грубо говоря, все, что связано с вопросами организации труда и заработной платы. В проекте мясокомбината, он был комплексный, мы применяли не только классическое нормирование. Он состоял из двух частей. Задача была на 30 % повысить производительность труда и выстроить карты потоков создания ценностей. Это уже элементы



Андрей Алешин

Драйвер HR

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



бережливого производства, внедрения производственной системы. Мы делали расчет, проходили по всей цепочке от получения сырья до выхода готового продукта, отгрузки.

УП Что Вы понимаете под научной организацией труда?

— Научная организация – это такая теория, наука, ей больше 100 лет. В Советской России было очень много последователей. Самый известный Гастев. По сути, научная организация труда это как правильно организовать процесс трудовой. Производственный процесс идет уже на построенных отношениях. Почему трудовой? Потому что основные потери заключаются в применении ручного труда в работе сотрудника. Когда работают машины и механизмы, их настроили, и они работают. Это уже поняли 100 лет назад.

Сейчас это не менее актуально, потому что сотрудников никто не отменял. Сейчас применяют цифровизацию и т. д. Но многие профессии все равно останутся, без человека не обойтись. Почему так высокопарно называется научная организация труда? Потому что надо проанализировать, подойти глобально к этому вопросу, изучить тех. процесс. Как нормировщики мы никогда не делаем замеры, если нет тех. процессов. Потому что какая-то работа выполняется без инструкций, без регламентов, это на 90 % то, что она выполняется неправильно. И четких норм рассчитать не получится.

УП С какими проблемами Вы сталкиваетесь в компании при оптимизации численности персонала?

— Если у компании нет адекватных норм, она может столкнуться с тем,

**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**



— Да, было бы интересно. Их можно назвать как угодно: бирюзовые, солнечные, лунные.

УП В чем возникает в последнее время эта необходимость в бирюзовых компаниях?

— Я так думаю, что некий аналог с бирюзовыми компаниями, когда собственники или инвесторы стартапов, сами стартапщики мечтают все создать, полностью отойти от управления и уехать куда-то на остров, и чтобы дальше само по себе все работало. Но чтобы это сделать, должно пройти не 1, 2 или 3 года. Лет 5. Опять же в каких-то областях, группах все равно будет иерархия. Полностью это на самоуправление не уйдет. Каждый человек не сможет самоуправляться. Отдельную какую-то функцию, да. Но опять же, он ее сделал и должен отчитаться, что он сделал, он должен получить новую задачу. И опять же задачи постоянно будут меняться. Кто будет принимать решение, когда изменилась задача? Поэтому это возможно только в четко выстроенных процессах, где четко

поставлены задачи. Есть четкий контроль, и задачи расписаны на большую перспективу. Когда на эту перспективу, на которую четко расписаны процессы, регламенты, задачи, есть какой-то регламент и контроль, можно установить этот, скажем, бирюзовый период. Не больше. Это мое мнение.

***Андрей Алешин, основатель, генеральный директор Драйвер HR**

Беседовала Карина Аксенова

Эксклюзивно для



Справка о спикере:

Профессиональный опыт в области управления персоналом, организации труда и заработной платы с 1993 года, начинал работать инженером по организации и нормированию труда в ООТиЗ металлургического производства ОАО «АВТОВАЗ».

С 2010 года занимается консалтинговой деятельностью, в портфолио более 30 реализованных проектов по оптимизации бизнес-процессов, повышению производительности и нормированию труда в различных отраслях:

- с 2017 г. по настоящее время основатель, генеральный директор Драйвер HR.

Справка о компании:

Миссия компании Драйвер HR – оказание помощи, услуг по повышению производительности и нормированию труда, абонентское обслуживание, реализация проектов по вопросам организации труда и заработной платы.

Анар Мамедханов

"В бизнесе главное циничный прагматизм и умение держать свое слово"

Во многом... очень во многом согласен с этим высказыванием. И если первая часть – про прагматизм допускает, в моем представлении, возможность дискуссии, то про соблюдение договоренностью – это «золотое» правило. Сожалею, что в нашей российской действительности, культура бизнеса в этом направлении ещё очень далека от идеалов. Поговорим о необходимости прагматизма: здесь я бы разделил мысль на две части:

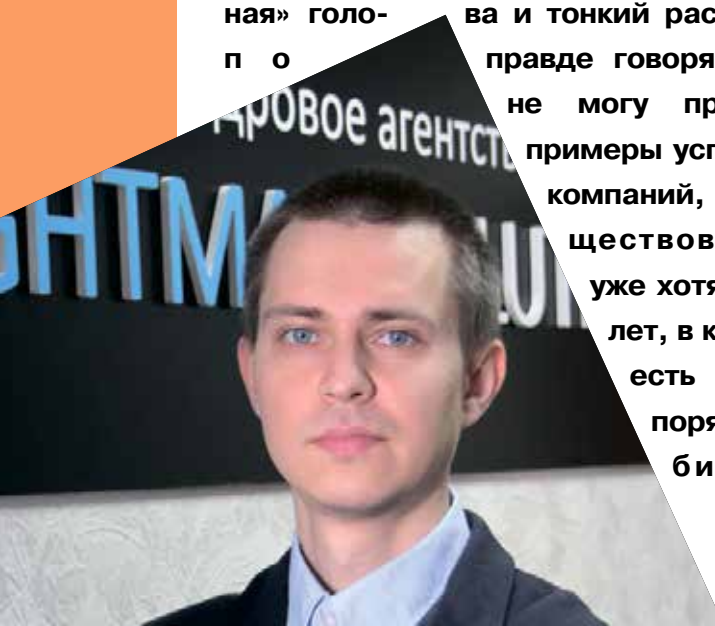
1. Прагматизм в управлении бизнесом как системы финансов, показателей, статистических, экономических законов, существующей в рыночной среде.

Здесь действительно нужна «холодная» голова и тонкий расчет. Я, правда говоря, даже не могу привести примеры успешных компаний, просуществовавших уже хотя бы 10 лет, в которых есть беспорядок в бизнесе

в этом смысле. Уже давно прошли времена, когда можно было построить прибыльный бизнес «на коленке», когда сам владелец компании имел слабое представление о всех финансовых потоках собственной компании, не формировались бюджеты, решения о расходах и бюджетах, в целом, принимались эмоционально, а не аргументировано. В наших реалиях аргументация решений, здравый смысл, экономическая эффективность решений вышли на однозначно первый план.

2. Прагматизм в управлении бизнесом как коллективом людей. Тут я неоднозначен. Всё лежит в плоскости подходящего для руководителя стиль управления, особенностей бизнеса, продукта, отрасли, имеющих в нем традиций. Хотите демотивировать творческих, но крайне продуктивных людей – начните в отношении них принимать «холодные» прагматичные решения. Думаю, что во всем, что касается людей, нужна гибкость. Разумная такая гибкость.

*Юрий Кондратьев,
генеральный директор кадрового
агентства **Lightman Solutions**



Ив Доз, Кили Уилсон «Nokia. Весь невероятный опыт компании в одной книге»

Ив Доз | Кили Уилсон

NOKIA

Весь
невероятный опыт
компании
в одной книге





В Доз и Кили Уилсон и их книга «Nokia. Весь невероятный опыт компании в одной книге» обещают нам увлекательную, полную драматизма историю пути всемирно известной фирмы. Рассказ о Nokia будет интересным, ведь Nokia и разве что еще несколько сопоставимых с ней компаний были в авангарде меняющей мир индустрии, создали наиболее ценные мировые бренды, а затем так же потрясающе провалились.

«Банковское обслуживание, доступное при помощи мобильного телефона даже в Африке; ответ на рабочие электронные письма в режиме 24/7 одним нажатием кнопки; возможности найти ближайший тайский ресторан в незнакомом городе или, будучи президентом, делиться своими мыслями в Твиттере со всем миром, — ещё неясно, к лучшему или к худшему, но менее чем за три прошедших десятилетия мобильная

связь, несомненно, изменила мир и наш образ жизни», — хорошее начало для интересной книги!

Как всегда начнем с обзора издания, так делая предложение нашим подписчикам: не уходить от чтения первоисточника!

Звезда по имени Nokia

Как считают авторы книги, история Nokia уникальна, путь — аномален, если сравнивать его с намного более длительным периодом роста и падения средних фирм: «В то время как интернет-компании или бизнесы на основе платформ могут в короткие сроки достигнуть головокружительного уровня, темпы экстраординарного роста Nokia как промышленной корпорации были беспрецедентными».

Но звездам свойственно падать. Авторы видят три этапа такого «приземления» Nokia: «Выдающийся рост Nokia прерывался всего тремя маленькими помехами. Первая произошла в 1995 году, когда трудности роста в цепочке поставок привели к проблемам с доступностью продукта и последующему замедлению продаж. Вторая произошла по достижении плато продаж в 2001 году, когда вся индустрия замедлилась вследствие краха доткомов. Наконец, в 2004 году Nokia получила удар



от крупнейших операторов телекоммуникационных сетей, какое-то время бойкотировавших её продукты в связи с переходом компании на услуги с добавленной стоимостью и с целью наказать фирму за то, что та не представила складной телефон для соперничества с RAZR от Motorola».

С 2010 года в компании наблюдались падение продаж и прибыли, угроза банкротства и растущий хаос в руководстве. К 2013 году для Nokia всё закончилось. Впрочем, компания изловчилась и продала бизнес по производству мобильных телефонов Microsoft: «После того как два десятилетия название компании было синонимом мобильного телефона, бренд Nokia почти исчез, а Microsoft не сумела использовать своё приобретение, чтобы стать игроком на рынке смартфонов».

Последствия взлёта и падения Nokia аукнулись оглушительным эхом: «Сильно пострадали инвесторы, которые слишком долго были с компанией, а затем продали свои доли, не дождавшись того, как её перефокусированный сетевой бизнес начал работу по восстановлению. Десятки тысяч сотрудников Nokia видели, как их рабочие места исчезали, а опционы на акции испарялись. Многие поставщики были вынуждены искать новых клиентов. В Финляндии, где успех Nokia в течение многих лет был синонимом роста национальной экономики, провал фирмы

в значительной степени способствовал экономическим трудностям страны в середине 2010-х».

От прорыва к застою

По заключению авторов издания, успех Nokia в 1990-х был, главным образом, результатом прозорливых, смелых и разумных решений руководства, принятых в удачных условиях, сложившихся в Финляндии в определенный момент, когда диджитализация и дерегулирование высвободили потенциал рынка мобильных телефонов.

Переход Nokia от аналоговых телефонов к цифровым произошел примерно к 1990 году. Безусловно, это сыграло свою роль в формирующихся альянсах GSM. Nokia вела активную деятельность в Японии и США, разработала выдающиеся продукты и быстро создала и расширила огромную систему поставок по всему миру.

Тем не менее, к середине 2000-х Nokia постиг стратегический застой — она была гиперстабильна и вступила на катастрофическую траекторию падения задолго до того, как Apple и Google изменили мир. Этот стратегический застой во многом стал результатом коэволюционной замкнутости на крупных европейских операторов телекоммуникационных служб вокруг 3G телефонии и широкого внедрения передачи данных.



И вот в 2007 году Nokia опубликовала свои самые сильные финансовые результаты. Однако внутри компании уже имелись серьезные проблемы. До 2010 года Nokia пыталась остановить падение: «Совет вмешался и впервые в истории Nokia привлек к руководству человека со стороны, возглавившего фирму. Но эта перемена не только не решила глубоких проблем, но и привела к продаже бизнеса по производству мобильных телефонов. Исследование, которое мы провели для создания этой периодизации и понимания критически важных решений, было длинным и тщательным». Весь путь Nokia базируется на понимании того, что двигало как подъемом, так и падением компании на рынке сотовых телефонов.

Историю компании невозможно вообще проигнорировать, потому что понимание невероятного успеха Nokia с 1990-х до середины 2000-х и её позднейшего упадка требует знания ключевых аспектов жизни компании, сыгравших важную роль в дальнейших событиях

Авторы книги дают объемную историческую справку о росте Nokia, а также о развитии формировавшегося ИКТ-кластера в Финляндии. Здесь нам предоставляется возможность узнать, что было уникально и своеобразно для

компании, а что отражало лишь общие тенденции. Авторы исследуют, «как умный оппортунизм, а не глобальная стратегия, определял адаптацию Nokia, начиная от традиционной отрасли до мобильных телекоммуникаций, и как руководство компании использовало уникальные черты геополитического, институционального и индустриального контекстов жизни Финляндии после Второй мировой войны».

К XXI ВЕКУ БРЕНД NOKIA ПРЕВРАТИЛСЯ В ОДИН ИЗ САМЫХ ИЗВЕСТНЫХ И ДОРОГИХ В МИРЕ

Однако не все планы Nokia по международному росту в течение этого периода были такими успешными. В отличие от мобильных телекоммуникаций, в которых Nokia обладала техническими знаниями и преимуществом первопроходца, чем могла воспользоваться для роста, компания была относительным новичком в секторе потребительской электроники. Она вышла на рынок в то время, когда японские производители набирали силу, а рынок в Европе был уже насыщенным и закрепился вокруг Philips и Thomson. У Nokia не было ни знаний, ни времени на органический рост, поэтому она стремилась к расширению за счет международных сделок. И вот в 1984 году Nokia выкупила Salora, так получив возможность обрести абсолютный контроль над производством портативных телефонов. Появилась



Mobira, а 4 года спустя ее переименовали в Nokia Mobile Phones. Затем, в 1987 году, она выкупила долю финского государства в совместном предприятии, занимающемся НИОКР, с Televa, которая несколькими годами ранее так успешно разработала цифровую коммутаторную платформу DX200. Вкупе с существующими компетенциями Nokia контроль над этими двумя совместными предприятиями дал фирме полный набор внутренних возможностей в мобильной инфраструктуре и портативной телефонии. Это оказалось значительным преимуществом для расширения Nokia, связанного с технологиями GSM, когда в 1987 году был согласован стандарт.

Очень мало людей, присоединившихся в то время к связанным с телекоммуникациями предприятиям в Nokia, имели управленческий опыт в мультинациональных корпорациях, да и вообще в крупных компаниях, а те, кто имел, занимали низшие должности

В БЫСТРО РАЗВИВАЮЩЕМСЯ БИЗНЕСЕ ЗНАЧЕНИЕ ИМЕЮТ НЕ ТОЛЬКО ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫЕ ОТНОШЕНИЯ, НО И ЭМОЦИИ

Наконец Nokia вышла далеко вперед большинства своих конкурентов – в

плане видения стратегии деятельности. Однако к концу 1980-х телекоммуникационному бизнесу Nokia, что был организован вокруг подразделений и регионов, всё еще недоставало некоего порядка. В производстве мобильных телефонов различие технических стандартов для аналоговых сетей в разных странах привело к усложнению инженерии и разработки. Это не только было неэффективно, но и создало разобщенность рынков/продуктов и не дало подразделениям выше НИОКР сформировать понятную картину продуктового конвейера.

Одним из наиболее ощутимых результатов улучшения процесса производства и культуры Nokia было то, что между 1990 и 1994 годами производительность фирмы выросла с 500 000 единиц товара в год до 5 миллионов

Первыми среди ключевых конкурентов (в частности, Ericsson и Motorola) руководители Nokia разглядели всеобъемлющий потенциал мобильных телефонов как потребительского продукта. Nokia предвидела развитие массового рынка. В этой главе описывается и анализируется, как возникали перспективные продукты и почему другие компании (ведущие на рынке в то время) не создали сопоставимых разработок. В плане концепции ключевые моменты,



отмеченные в этой главе, заключаются в том, что инновационные победные стратегии основаны на ясном понимании стратегических возможностей. Они эволюционируют и развиваются поэтапно и часто циклически.

Нужны не великие планы, а рост знаний об инновационных процессах и новых конкурентных ситуациях

Nokia также показала, как навыки ведения переговоров в новом консорциуме — GSM — открыли перспективы для перспективных стратегий.

Наиболее важные инновации необязательно являются технологическими: возможно, значимым для успеха Nokia в то время было понимание нужд новых, недавно получивших лицензии операторов мобильной связи. Учет их отличий от традиционных телекоммуникационных компаний и стимулирование инновационных бизнес-моделей способствовали быстрому глобальному росту Nokia.

КОМПАНИИ НУЖНЫ ЦЕННОСТИ. БЕЗ НИХ НЕ БУДЕТ ЭНЕРГИИ И ГОТОВНОСТИ ИДТИ НА РИСК, НЕ БУДЕТ ИННОВАЦИЙ

В конце 1990-х, после того как Nokia разработала первый смартфон (полу-

чивший тогда название «Коммуникатор»), ее руководители стали острее воспринимать важность операционных систем. В то же время, по мере того как передача данных и мультимедиа приобретали всё большее значение, лидеры компании понимали опасность для индустрии мобильных телефонов эволюционного пути, похожего на траекторию развития персональных компьютеров. В сфере производства ПК Microsoft захватила практически всю прибыль, оставив конкурентов почти ни с чем. Также становилось понятно, что потребуются более сложные бизнес-модели, чтобы задействовать новые возможности и приложения, помимо передачи речи. В данной главе анализируется, как Nokia справилась с этим преобразованием. Здесь описывается разработка смартфона «Коммуникатор», создание ОС Symbian и инновационного телефона с камерой. По мере того как природа отрасли менялась и усложнялась, Nokia отвечала на это, взаимодействуя с более широкой экосистемой для разработки визуальной радиоконцепции. Такие примеры подчёркивают проблемы, которые новый мир программных платформ и экосистем приложений создал для Nokia.

В период с 2004 по 2006 год возникли проблемы, с ними Nokia столкнулась из-за бойкота ее продуктов операторами. В 2004 году сказались последствия реорганизации в матричную структуру, которая привела к широкомасштаб-



ным изменениям в составе высшего руководства в течение последующих двух лет и ухудшению стратегического мышления и лидерства. Авторы издания также отмечают растущую бюрократизацию и потерю гибкости в течение этого периода. На фоне растущей внутренней конкуренции и сложностей Nokia пыталась справиться с проблемами перехода от концепта – в первую очередь спасти аппаратное обеспечение.

ПРИВЕРЖЕННОСТЬ NOKIA ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЯМ ПОРОЙ МЕШАЛА ПОИСКУ НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ РОСТА

В то время как мир вокруг менялся, продолжение работы со стратегией, лежавшей в основе производства мобильных телефонов среднего рыночного сегмента, отражало недостаток технологического руководства в фирме. Как ни странно для компании, чей успех зависел от технологических прорывов, Nokia не достигла больших успехов, когда дело дошло до назначения дальновидного директора по технологиям после ухода Неву. Вместо этого она продолжала опираться на свои индивидуальные предприятия и исследовательские центры, чтобы обновлять повестку дня в области технологий. По факту между 2005 и 2008 годами, когда отрасль переживала массированный технологи-

ческий сдвиг, в Nokia не было специального директора по технологиям. Теро Ойямпера взял на себя эту роль в 2006 году в дополнение к должности главы отдела стратегии (на которой были сосредоточены его ум и сердце). Более того, совет Nokia оказался неэффективным в предоставлении руководящих указаний, которые были так нужны.

С 2006 по 2011 год семена разрушения, которые были неосознанно брошены в начале 2000-х, дали плоды. Nokia начала разваливаться изнутри задолго до того, как Apple или Google стали ее соперниками. Это поставило новую управленческую группу компании в сложное положение, в котором разработка успешного управленческого ответа на изменившуюся внешнюю среду стала практически невозможной. Сменявшие друг друга реорганизации, отсутствие технологического руководства и крах стратегического процесса — всё это способствовало быстрой потере Nokia ведущей позиции в отрасли. Мы перечислим варианты стратегии по выпуску смартфонов, которые руководство рассматривало, прежде чем в конечном итоге выбрать союз с Microsoft.

СНАЧАЛА NOKIA ВЫИГРАЛА КОНКУРЕНТНОЕ СРАЖЕНИЕ ЗА МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕФОНЫ, А ЗАТЕМ ПОЗВОЛИЛА ЭТОМУ УСПЕХУ ВЫСКОЛЬЗНУТЬ У НЕЕ ИЗ РУК



Десятилетиями руководители Nokia делали всё, что было в их силах, дабы уйти от серьезных потерь рабочих мест на всех предприятиях, особенно в Финляндии, где компания являлась главным в стране нанимателем высококвалифицированных работников. Хотя сокращавшаяся рыночная доля и уменьшающиеся доходы какое-то время просто угрожали рабочим местам в Nokia, новая стратегия Элопа неизбежно вела к реальному значительному сокращению численности сотрудников, и началось оно в апреле 2011 года. К июню следующего года 21 500 сотрудников по всему миру было уволено — в Финляндии произошло сокращение персонала почти на 44%, многие потеряли работу из-за закрытия и сокращения штата на объектах НИОКР. Чтобы попытаться поддержать сотрудников, потерявших работу, была запущена программа под названием «Мост». Кроме поиска вакансий, она финансировала переквалификацию и предоставляла гранты и вспомогательные услуги новым предпринимательским стартапам — в том числе предприятиям, основанным на идеях, родившихся в Nokia, но отброшенным из-за новой стратегии.

Основная часть этой главы скорее концептуальная, чем описательная и аналитическая. Она фокусируется на исследовательских вопросах, поставленных в главе 1, и на том, как анализ и осмысление истории Nokia в бизнесе мобильных телефонов помогает про-

лить свет на последствия управленческих решений. Конечно, в ней также резюмированы основные результаты и теоретическая ценность исследования, и книга подходит к логическому завершению.

Закрывая книгу

В итоге от авторов книги мы узнаем, что Nokia, столкнувшись с трудноразрешимой проблемой, продемонстрировала значительную стратегическую гибкость — не стала спасать бизнес, а продала его.

Т. Ихамутила, тогда гендиректор Nokia, в интервью спросил: «Сколько осталось компаний, вошедших в бизнес мобильных телефонов на основе инноваций?»

Он и ответил: «Ни одной. Мы были последними».



*Владимир Шумков

Эксклюзивно для



проект
КОУЧИНГ
для руководителей

**В ПОДАРОК
4 СЕССИИ КОУЧИНГА
ПОДПИСЧИКАМ**



**Руководитель проекта
Надежда Гончарова**

сертифицированный коуч по стандартам ISF
8 (925) 881-79-01 (WhatsApp)
nvgoncharova0802@yandex.ru



						
Тарик Альхаури KYOCERA Document Solutions Russia	Татьяна Ананьева "Апостроф-медиа"	Глеб Архангельский бизнес-тренер	Гули Базарова	Александр Бочкин Инфомаксимум	Татьяна Владимирова ООО Транс Бизнес Консалтинг-Юг	Ольга Глазкова ООО «Альфасигма Рус»
						
Юрий Грымов	Елена Долгова «ВЕРТЕКС»	Борис Жалило Бизнес-тренер	Эдгард Запашный	Владимир Зима «ПГС проект»	Валерий Золотухин IMPACT Capital	Наталья Карачевцева BSI-project
						
Олег Кивокурцев Promobot	Владимир Кожухарь бизнес-тренер	Кирилл Краснов CEO CLUB RUSSIA	Дарья Крячкова Nornickel	Анна Лебедева Международный Эриксоновский Университет Коучинга	Айта Лузгина «Интериум»	Михаил Любимов
						
Александр Любимов	Владимир Моженов	Михаил Молоканов бизнес-тренер	Олеся Мурашова Coleman Services	Вера Мухина Solit Clouds	Фарид Нигматуллин «ВидеоМатрикс»	Гали Новикова «Арт Бизнес Консалтинг»
						
Валерий Оськин «Развитие человеческого капитала»	Павел Растопшин «Цифра»	Сергей Семенов	Валерий Сидоренко Digital-агентство «Интериум»	Александр Сидоров HeadHunter	Анна Симакова Training & Development Group	Анна Сметанникова психолог
						
Яна Табакова SEMrush	Светлана Фальковская A. S. Wellas	Елена Фтиц ООО «Кадры для Вас»	Лэнс Эндрюс SHL	Владимир Якуба»		

						
Яна Алферова группа компаний ISS	Елена Ануфриева Либерти Страхование	Александр Бер ГК InfoWatch	Анна Глазкова IMA Moscow	Дмитрий Глумов ООО «Телепласт»	Сергей Горбатов IE Business School Madrid	Елизавета Гурьянова НТВ-ПЛЮС
						
Валерия Дворцевая Визави Консалт	Анна Ермохина ОПТЭК Цайсс Групп	Жанна Завьялова бизнес-тренер	Алексей Загумёнов «Авира»	Ярослав Кабаков ИК «ФИНАМ»	Алевтина Каипова Volga Group	Евгений Каплев ЭКСМО
						
Нателла Кобулашвили «ВЫБОР»	Иван Комыслянов АО «ЭР-Телеком Холдинг»	Алексей Коренев ГК «ФИНАМ»	Владимир Кориичий «Авито Работа»	Мargarита Крутова Финансовая группа QBF	Наталья Курчакова Научно-Технический Центр «Газпром Нефти»	Кристина Лапская SuperJob
						
Кристина Леонгардт ООО «Абсолют Страхование»	Анастасия Малахова «Конкрейнс Демаг Рус» Центр	Ольга Малашкина «Швабе»	Исаак Мостов ГК «РАМАКС»	Дмитрий Низковский Группа ПСН	Иван Носаков Сити XXI век	Сергей Озол бизнес-тренер
						
Татьяна Павличенко Ассоциация «Директориум»	Александр Подерёгин ООО «НПО «Космос»	Мargarита Розанова Херох Евразия	Михаил Рубцов ООО «МЕТИНВЕСТ- ПРОМСЕРВИС»	Светлана Самолотова UCL HOLDING	Ирина Святцкая HeadHunter	Варвара Седова «АгроТерра»
						
Дмитрий Слинников Ростелеком	Светлана Стешина АО «Международный аэропорт «Внуково»	Игорь Столяров группа компаний СР	Алексей Стоянкин МДД Групп	Алла Третьякова АО КБ «Интерпромбанк»	Наталья Трубкина ПАО «Мечел»	Алексей Урванцев бизнес-тренер
						
Андрей Устюжанин Кадровый центр «Эксперт»	Ольга Филиппова Eqvanta	Светлана Хамитова «Althausgroup»	Владимир Химаныч Райффайзенбанк	Алексей Чунтомов Rail Cargo Logistics- RUS	Аяз Шабутдинов холдинг Like	Елена Эрлих Московский Кредитный банк