

У некоторых HR просто нет выбора, чтобы не быть серым кардиналом

Марина Каримова
ГК «Блок»




Главная тема: **СЕРЫЕ КАРДИНАЛЫ**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

COVID-19 ушел, и всем надоело от него прятаться?

На вакансию  “Секретарь-стажер” откликнулись сотни кандидатов, из которых 99 % – сокращенные еще в марте...

Но паники среди них нет... Многие “привыкли” уже к карантину... работать если и хотят, то только на прежних условиях...

Каждый кризис особый...

*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 — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
(Генеральный директор — Елена Чечикова)

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

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

Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 27

Надо четко понимать различия между приглашенными и «встроенными» специалистами...

Многие популярные книги настолько морально устарели, в них настолько «кондовые» переговорные и манипулятивные техники, что все, кто получил хотя бы начальные знания, сразу понимают, что ими пытаются манипулировать...

Станислав Ризов,
«ЛЕТО-НЕДВИЖИМОСТЬ»

стр. 41

Если юрист меня максимально выбесил на собеседовании, то значит, это тот самый юрист, который нужен...

Если менеджер по продажам у меня не вырвал инициативу, что он будет делать с клиентом Газпромом?...



Анна Голикова,
MEDPOINT 24

Содержание

5

СЕРЫЕ КАРДИНАЛЫ
Сделайте серых кардиналов «ручными»
Марина Каримова, ГК «Блок»

16

МЫСЛИ ВЕЛИКИХ БИЗНЕСМЕНОВ
«Создавать миссию и создавать бизнес – эти два понятия идут бок о бок друг с другом.» Марк Цукерберг
Михаил Молоканов, Коуч глав компаний

17

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
«Съест» ли вашу стратегию корпоративная культура?
Наталья Гаршина, ГК «Русконсалт»

26

МЫСЛИ ВЕЛИКИХ БИЗНЕСМЕНОВ
«Бизнес на доверии кончается большой кровью» Борис Березовский
Денис Шашкин, Адвокат

27

ТРЕНИНГИ
Для многих «гастролеров» главное – эффектно и красиво выступить, а за результат они не отвечают
Станислав Ризов, «ЛЕТО–недвижимость»

36

ЕСТЬ ИДЕЯ
Управление идеями. Как найти баланс между творчеством и технологиями
ВИТОВЕ

41

Трибуна HRD
Я лидера под себя подбираю, чтобы совпадали ценности и взгляды
Анна Голикова, MedPoint 24

45

ЛИДЕРСТВО
5 важных ключей к лидерству во времена коронавируса
Маргарита Майо, PhD

49

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ
Что нового можно сказать про Эмоциональный Интеллект (ЭИ)?
Олег Кивокурцев, Промобот

51

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ
Владимир Якуба

56

ОБЗОР КНИГИ
Сергей Елин «Форс-мажор не приговор. Правила ведения дел в эпоху стабильной нестабильности»
Владимир Шумков

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 15.06.2020 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 >

№22
(578)

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

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова



Сергей Пронин


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


Сделайте серых кардиналов "ручными"

Если мы представим какую-то крупную компанию, то там страсти творятся, похлеще чем в политике

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров

 Как Вы себе представляете, что такое серый кардинал?

 Серых кардиналов вообще не надо воспринимать слишком негативно. Это очень неоднозначное явление. Если мы берем серых кардиналов в малом или небольшом семейном бизнесе, серых кардиналов в каких-то крупных сетевых компаниях, то это абсолютно разные люди. Соответственно, это явление может нести как много положительных факторов, так и весьма



Марина Каримова

ГК «Блок»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



негативных. Т.е. здесь, если только рассматривать какую-то конкретную компанию и говорить, что вот здесь имеется такой серый кардинал и его последствия.

УП А в вашей компании есть серый кардинал?

— По факту они есть везде. Другое дело, как с ними взаимодействовать. Т.е. почему изначально возникает серый кардинал? По разным причинам. Это может быть некий недостаток у лидера определенных качеств. Соответственно, человек хочет проконсуль-

БУДУТ ПОЯВЛЯТЬСЯ СЕРЫЕ КАРДИНАЛЫ, КОТОРЫЕ СВОЕЙ ХАРИЗМОЙ, СВОИМ СЛОВОМ САМИ МОГУТ ВЫЙТИ СУХИМИ ИЗ ВОДЫ, А КОМУ-ТО ПРИЛЕТИТ

тироваться с кем-то. Или это какой-то деструктив, т. е. человек, который в компании очень давно, у него свое сложившееся мнение о компании, которое не совпадает с другим мнением. Соответственно, он вносит некий возможный хаос. Либо это люди, которые обладают изначально природной харизмой, или те, которых просто не заметили, не выдвинули на нужную должность. Соответственно, серых кардиналов всегда хватает в каждой компании. По поводу нашей компании можно сказать, что если они есть, то с ними, как минимум, приятно вза-

имодействовать. Потому что серые кардиналы – самые полезные люди, особенно для HR. Это факт. И очень не хорошо, если сам HR является тем самым серым кардиналом, но именно в положительном ключе.

УП А если не в положительном?

— Если не в положительном, то он, как минимум, плохой HR. Как он будет налаживать корпоративную культуру, как он будет взаимодействовать с кем-то, если он пришел с какими-то деструктивными намерениями.

УП К сожалению, большинство HR в России подбирают людей под себя, а в идеале ведь должны под лидера фирмы? Прокомментируйте этот момент.

— Я соглашусь, что в России есть такой момент. Это, безусловно. Но дело в том, что здесь бывают проблемы в самом HR отделе. Возможно, это не профессионалы, возможно, это HR, которому дали приказ, и он обязан его исполнять, устроить на работу чьего-нибудь друга либо найти такого-то человека, такого-то знака зодиака. Т. е. огромное количество историй та-



**ЕСЛИ ОНИ ЕСТЬ, ТО С НИМИ, КАК МИНИМУМ, ПРИЯТНО
ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ**


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ких есть. Но на самом деле, HR выбирает себе не друзей, он выбирает не тех, с кем будет приятно попить кофе, поговорить, он выбирает человека чаще всего по результативности. Соответственно, поэтому принято брать рекомендации, общаться с людьми с предыдущих мест работы потенциального сотрудника. Именно таким путем, мне кажется, и возможно выбрать адекватного персонажа, и, как минимум, комментарии с предыдущих мест помогут выявить будет этот человек серым кардиналом или нет. И то

жет быть потрясающим юмористом, но после его шутки все начинают резко задумываться о других вещах и склоняться постепенно в его сторону. Соответственно, почему HR может быть серым кардиналом? По той простой причине, что он всегда стоит между работодателем и работником. У некоторых HR просто нет выбора, чтобы не быть серым кардиналом. Потому что им надо быть и защитником работодателя, и защитником работника. Соответственно, лавировать каким-то общим мнением. И когда стоит выбор


СТАРАТЬСЯ СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ОНИ ТОЛЬКО СЛУЖИЛИ ЭЙЧАРАМ И СТАЛИ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫМИ

нельзя предсказать то, что если человек на предыдущем месте был серым кардиналом, что он будет таким же являться и на нынешнем месте.

 Вы затронули очень интересную тему. Я очень часто наблюдал, что HR в компании были серыми кардиналами. Если HR серый кардинал, то он будет подбирать под себя, чтобы этими сотрудниками было удобнее управлять именно ему, а не лидеру. Так я понимаю? Или вы можете рассказать шире?

— Для меня серый кардинал, это субъекто моё мнение, это не всегда лидер. Это человек, который, скорее всего, имеет влияние, имеет харизму. Он мо-

жду двух огней, соответственно, HR приходится быть в каких-то моментах в тени, в каких-то играть на два фронта. Т.е. это такие стандартные вещи.

 А если HR серый кардинал в большой компании, то какие взаимоотношения с другими сотрудниками, желающими стать серыми кардиналами?



— Никто не говорит, что в компании может быть один серый кардинал. Это может быть и консультант, советник любого руководителя. Во многих компаниях бывает, что существуют младшие менеджеры, просто менеджеры, старшие менеджеры, ведущие. И, по сути, все эти люди занимаются одной



У НЕКОТОРЫХ HR ПРОСТО НЕТ ВЫБОРА, ЧТОБЫ НЕ БЫТЬ СЕРЫМ КАРДИНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

и той же деятельностью. И даже их мотивация может ничем не отличаться. Но кому-то может достаться должность ведущего менеджера, дабы тот человек мог консультировать того же руководителя отдела продаж, выступать в качестве его помощника. В этом плане бывают и такие моменты.

 Леонид Кроль и тренер Баранова отвечали как то  на вопрос, как выявить серых кардиналов. Они говорили, что на совещании, когда лидер скажет «присаживайтесь за стол», возможно, серый кардинал сядет чуть позже, чем остальные. И когда лидер скажет, «давайте будем что-то делать, берите ручки, пишите», он последний это сделает. Согласны ли Вы с этим? Может быть, есть еще какие-то Ваши наблюдения?

— Согласна частично, потому что я и мои коллеги все-таки не воспри-

нимаем серых кардиналов негативно. Все-таки есть и положительные серые кардиналы. Очень хорошо выявляются серые кардиналы в период каких-то кризисных явлений, в период какого-то резкого развития компании. Это факт. И эти люди чаще всего сопротивляются, первые, кто высказывает какое-то свое мнение, которое может кардинально отличаться от другого. И здесь я согласна с вышеупомянутыми лицами. Здесь это последние люди, которые могут сесть, в последнюю очередь могут подтвердить, что они согласны с изменениями, перед этим немного «пободаться» с руководителем. Но по факту так же не всегда происходит.

Бывают люди, которые, наоборот, советуют тем же руководителям – а давайте, сделаем так. Или могут сказать – я могу помочь осуществить вот это и вот это. Другое дело, что бывают

**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**

Марк Цукерберг

"Создавать миссию и создавать бизнес – эти два понятия идут бок о бок друг с другом."

Создание миссии, наряду с логистикой, производством, продажей, подбором персонала и прочим — всего лишь один из процессов, который в каких-то бизнесах обязателен, а в каких-то нет. Например, торговые компании производством не занимаются.

Точно также, если у вас есть ясная рыночная ниша, продукт, пользующийся устойчивым спросом по приемлемой цене, нет сложностей с набором сотрудников, вы достаточно защищены от внешней среды, включая регулирующие органы, то зачем вам бесплодные размышления о миссии?! Скажем, производителю из глубинки дешевой водки миссия не нужна.

А вот если вы продаете что-то не очень важное, типа общение непонятно с кем в социальной сети, а на самом деле зарабатывает на подсовы-

вании таргетированной рекламы, плюс все время мучаетесь вопросом, что бы еще такого придумать, чтобы эту рекламу лучше кушали, но чтобы при этом к вам не было особых претензий ни с одной влияющей стороны в обществе, то да, без миссии вам никак.

Скорее всего, ваш бизнес где-то между этими полюсами. Поэтому помните, что от пустой бочки больше шума: те, кто спокойно делает устойчивый бизнес, о миссии не кричит. Не поддавайтесь на призывы ярких говорунов. А если у главы компании, собственника бизнеса, зачесалось по поводу миссии, то, возможно, дело не в бизнесе, а в его очередном «кризисе среднего возраста». Но тогда нужно ему нужно в себе разобраться. И гораздо эффективнее и дешевле это можно сделать не напрягая весь бизнес и команду руководителей никому не нужными «миссионерскими экзерсисами».

***Михаил Молоканов**, Коуч глав компаний и команд руководителей, создатель STRADIS, канд. психол. н.



«Съест» ли вашу стратегию корпоративная культура?



Наталья Гаршина

ГК «Русконсалт»

Эксклюзивное интервью для



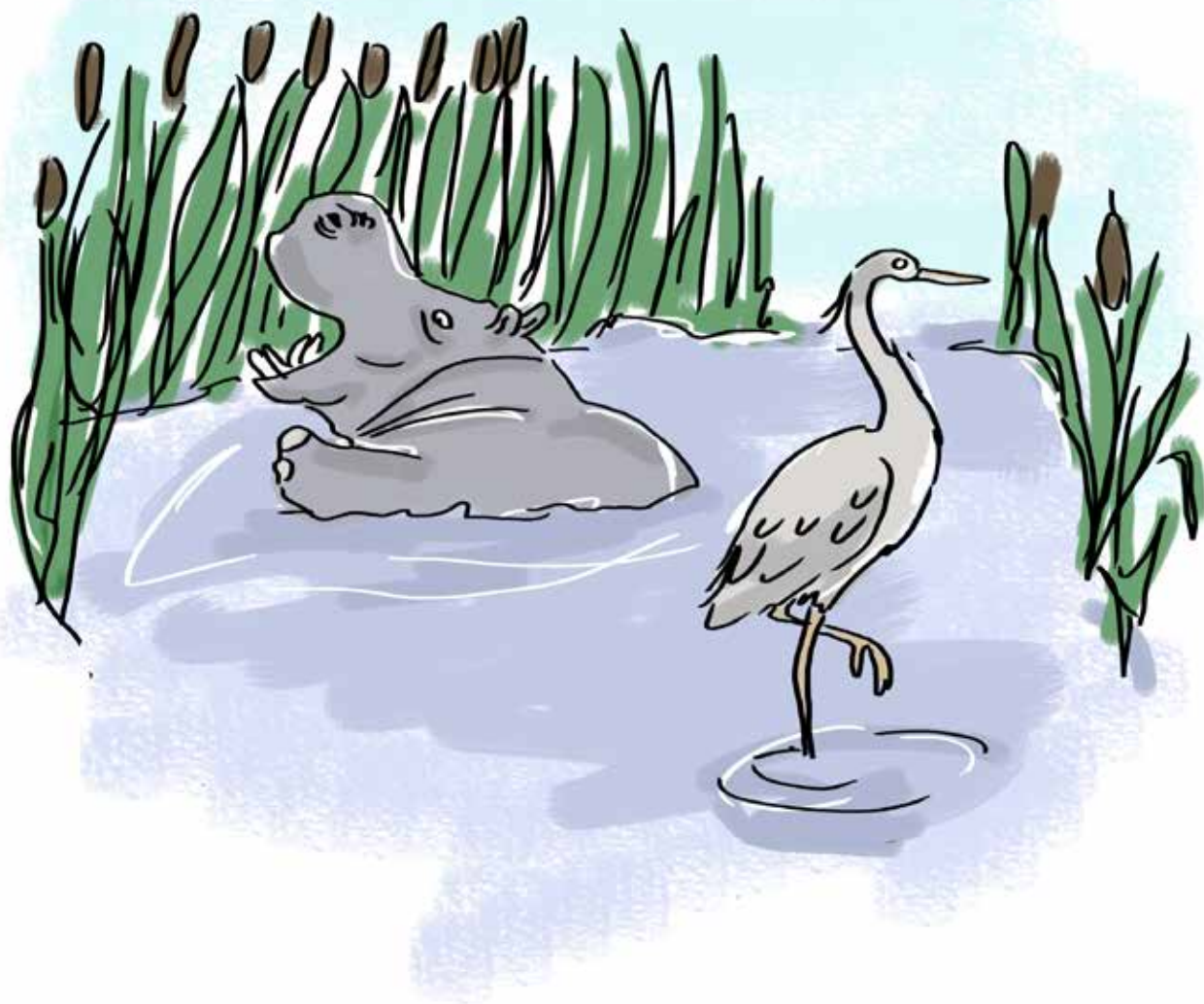
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Корпоративная культура, словно топливо для двигателя внутреннего сгорания, способна помочь бизнесу набрать нужную скорость либо, подобно болоту, затянет на дно все стратегические инициативы



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Демотивирующий стиль руководства

Для большинства российских организаций характерна репрессивная корпоративная культура. Это проявляется в преобладании упреков, выговоров, замечаний над поощрениями, высказываниями благодарности. Одним словом, в нашей отечественной культуре управления преобладают негативные стимулы. Как правило, все это дополняется отсутствием объективности в оценке действий сотрудников, поиском виноватых вместо выработки решений. Такая культура не способствует развитию организации. У работников возникает защитная реакция – выполнить функцию так, чтобы избежать наказания. А так как результат работы бизнеса – это сумма результатов всех работников, то и на выходе бизнес не получает того эффекта, который способствует высокой конкурентоспособности. В долгосрочной перспективе мы наблюдаем безразличие сотрудников, отсутствие желания улучшать свои показатели, делать что-то сверх того, что прямо предусмотрено должностной инструкцией или лежит за рамками KPI. Позиция «Это меня не касается», «А я тут причем?», «Моя хата с краю» — это следствие демотивирующего стиля управления.

Демотивирующий стиль руководства проявляется в так называемой родительской позиции (по терми-



влиянии корпоративной культуры на бизнес написано и сказано теоретиками и практиками менеджмента так много, что этого вполне хватит для того, чтобы узнать о корпоративной культуре все, и для того, чтобы окончательно запутаться. Влияние корпоративной культуры на бизнес не вызывает сомнений. И лучше, чем об этом сказал Питер Друкер, не скажешь: «Культура съедает стратегию на завтрак». Я бы сказала, что культура способна проглотить как легкий десерт не только стратегию, но и весь бизнес. Корпоративная культура может быть как драйвером развития организации, так и тормозом.

Корпоративная культура, словно топливо для двигателя внутреннего сгорания, способна помочь бизнесу набрать нужную скорость либо, подобно болоту, затащит на дно все стратегические инициативы.

Рассмотрим несколько примеров проявления корпоративной культуры в организациях. Все они оказывают влияние на эффективность бизнеса.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

логии Эрика Берна, американского психолога, автора теории транзакционного анализа, ролевых проявлений личности: «Ребенок – Взрослый – Родитель»).

Я иногда прошу руководителей привести пример их собственной метафоры роли руководителя. И часто слышу подобное: «Хороший руководитель – это как мама (или папа)». Потом я наблюдаю за тем, как ведут себя эти мамы/папы-руководители. Как правило, они играют роль Родителя – либо опекающего, либо контролирующего. Родитель-опекающий решает все проблемы своего подчиненного-неразумного дитя, лишая его возможности стать самостоятельным. Родитель-контролирующий постоянно критикует, порицает, упрекает, не доверяет. Подчиненные таких руководителей, как правило, выступают в роли детей: они ждут четкой постановки задач, требу-

ют постоянного контроля, не предлагают никаких идей, не самостоятельны, часто безответственны и даже инфантильны.

Обычно сотрудники-дети не способны развиваться, учиться, предпочитая находиться в зоне комфорта. Они все время ждут родительского одобрения и поддержки. Корпоративная культура организаций, в которых работают руководители-родители, не способствует развитию бизнеса, так как не конгруэнтна жесткой рыночной среде, которая требует самостоятельности, профессионализма, новых прорывных идей.

Игнорирование инициативы «снизу»

О том, как сложно инициативе пробиться снизу вверх, писал еще Николай Лесков в повести «Сказ о тульском

**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**

Борис Березовский

"Бизнес на доверии кончается большой кровью"

В 90-е годы в России было достаточно слова уважаемого человека для того, чтобы делать бизнес. Но, времена менялись, менялась ситуация и количество денег у этих людей. Порой они сам переставали быть хозяевами своей жизни и бизнеса. Рейдерские захваты, похищения и убийства этому, увы, способствовали .

При смене собственника предприятия договорённости автоматически прекращались. И например, крупная партия товара поставленная на предприятие или предоплата за поставку, либо условная доля от получаемой части доходов бизнеса уходила в новые руки.

Поэтому любой бизнес, кроме доверия партнеров, должен иметь грамотный договор и юридическое оформление. При возникновении

споров – его можно разрешить в суде, в том числе в Лондонском суде, как было в споре века: Березовский против Абрамович, где английским арбитрам приходилась объяснять такие понятия из российского бизнеса, как «крыша».

Часто слышу «Да надо сначала начать, запустить бизнес, потом уже эти бумажки оформлять». Безусловно, если долго готовиться, то можно никогда и не начать. Но оформить отношения юридически – это важная часть бизнеса, иначе налоги и претензии контрагентов от ошибочных действий задушат бизнес в самом начале пути. Те, кто это понимают и обращаются ко мне за помощью своевременно – развивают и успешно ведут свой бизнес. А потом приходят уже их дети. Да, 16 лет практики, это уже тот этап, когда, при удовлетворённости клиентов работой адвоката, вместе с бизнесом передают и его контакты с рекомендациями.

*Денис Шашкин, Адвокат



**Для многих «гастролеров»
главное – эффектно и
красиво выступить, а за
результат они не отвечают**



Станислав Ризов

«ЛЕТО–НЕДВИЖИМОСТЬ»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

С экспертом беседовала

М. Подлесная

УП Может ли компания, работающая в сфере недвижимости, обойтись совсем без тренингов?

Может — как и работают большинство компаний, имеющих дело с недвижимостью, — на каком-то примитивном, допотопном уровне. В этой сфере очень сильный кадровый голод, и новых сотрудников приходится при-

Система же обучения у нас в корне отличается от принятого шаблона на рынке. В компании практически нет текучки кадров, и ключевую роль в этом, конечно же, играет наша эффективная система обучения.

Помимо супер современной системы обучения в нашей компании есть еще один большой плюс — мы не жалеем денег на оплату приглашенных бизнес-тренеров. Например, мы давно дружим с основателем Академии CHANEL, центра ритейл-превосходства Давидом Мардашевым, который сейчас живет Майами и развивает MasterCard. Он регулярно обучает наших брокеров работе с клиентами в классе luxury.

НАДО ЧЕТКО ПОНИМАТЬ РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ ПРИГЛАШЕННЫМИ И «ВСТРОЕННЫМИ» СПЕЦИАЛИСТАМИ

влекать из других регионов, других отраслей, не из сферы недвижимости. Соответственно, у новичков полностью отсутствуют компетенции, которые нужны для того, чтобы эффективно работать.

Многие компании просто «прокачивают» через себя тысячи кандидатов, которые приезжают в Сочи в надежде на сладкую жизнь.

УП Как, по Вашему мнению, следует выбирать внешних тренеров?


— Прежде всего, внешние тренеры должны подтверждать свои компетенции, и не просто каким-то бэкграундом, а чем-то доказывать. Если у тренера нет каких-то успехов, зачем его приглашать? Это первое. Второе. Приглашать тренера просто так — это бред. Главная задача — поставить цель, определить, для чего нужен этот

тренер со стороны. В нашей компании мы ставим цели, а потом делаем их декомпозицию: разбираем от обратного на последовательные шаги.

Например, у нас есть цель увеличить долю присутствия в каком-нибудь премиальном сегменте или увеличить продажи в партнерском элитном комплексе.

И, исходя уже из конкретной задачи, мы определяем план работ. Нам нужно персонализировано передать огромный опыт компании по 1) антропологии «люкса», 2) по клиентскому опыту и сервису, 3) по локальному сторителлингу. Для актуализации необхо-

из хороших отзывов, рекомендаций, послужного списка.

 **Как Вы следите за сопровождением группы тренером после тренинга?**

— Вы правильно заметили, что в этом как раз и заключается корень всех проблем при работе с приглашенными тренерами. Прежде всего надо четко понимать различия между приглашенными и «встроенными» специалистами. Для многих «гастролеров» главное — эффектно и красиво выступить, а за результат они не отвечают. Разбираться с последствиями мы должны уже сами.

ПРИГЛАШАТЬ ТРЕНЕРА ПРОСТО ТАК – ЭТО БРЕД

димых навыков мы можем задействовать приглашенного тренера, который «собаку съел» в данном вопросе. Мы видим, к примеру, на рынке есть 15 интересующих нас тренеров. Далее анализируем, какой у кого бэкграунд, сравниваем их по личным достижениям и только потом приглашаем к нам.

Таким образом, сначала постановка цели, затем декомпозиция, определение последовательности понятных простых шагов, которые ведут к цели, и только потом уже в рамках выполнения этих шагов выбор тренера, исходя

Поэтому, когда у нас проходил тренинг по развитию ключевых компетенций для руководящего состава нашей компании, мы сразу же подписали договор на посттренинговое обслуживание. Тренер должен был общаться с нашими руководителями по скайпу, давать им определенные задания, принимать отчеты и проводить совместный анализ. Это более менее нормальный вариант, но тоже не идеальный. Почему? Любой приглашенный тренер оторван «от полей», он никогда не продавал квартиры в Сочи и может научить

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

чему-то тому, что знает сам, — но не как продавать квартиры здесь и сейчас. Тренер может объяснить, как работать с клиентами класса люкс в принципе, без применения к какому-либо определенному рынку. А вот работать конкретно на сочинском рынке может научить только тот человек, который приобрел соответствующие компетенции именно здесь. Это очень важно, потому что тогда мы уже можем оцифровать результаты своей работы, какие-то успехи или неудачи, очень быстро получить обратную связь и скорректировать программу обучения персонала. Именно поэтому я до сих пор регулярно продаю как минимум по одной квартире в месяц. Для чего я это делаю? Не для того, чтобы что-то заработать, а для того, чтобы находиться в актуальном информационном потоке. Я нахожусь «в полях», знаю, как меняется рынок, какие тен-

денции появились, — и я знаю, чему учить.

Другими словами, приглашенный тренер — это яркое шоу, которое нужно для передачи какого-то пакета информации. Человек, когда слушает, усваивает процентов десять полученной информации, после прохождения тренинга — процентов двадцать, но только постоянное «делание» формирует устойчивый навык. По моему убеждению, такое «делание» способен сформировать только «встроенный» в компанию тренер.

 **Как доказать эффективность**

доказать тренингов?

— Главная хитрость многих тренеров как раз то, что они не хотят доказывать эффективность своего тренинга. Когда тренинг заканчивается,


**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**

ЕСТЬ ИДЕЯ

Управление идеями. Как найти баланс между творчеством и технологиями

ЕСТЬ ИДЕЯ

 Многие понимают управление идеями как сбор рационализаторских предложений, которые проходят экспертную оценку в компании, а потом или отсеиваются, или последовательно внедряются в бизнес-практику. Однако сегодня автоматизация и расширение HR-функционала меняют представление и о бизнес-идеях, и о системах управления ими в компаниях. Идеям уже тесно в «ящике для предложений», и они требуют правильно спроектированной среды, которая, с одной стороны, вовлекает сотрудников и побуждает их к творческому поиску, а с другой – группирует, фильтрует и задает маршрут каждой инициативе. Как и в любых новациях, мы встречаем «перекосы» и в этой сфере: полуживые системы, которые хорошо продуманы с точки зрения IT, но почти не вовлекают людей, и хаотичные творческие всплески, результаты которых покоятся в Excel-таблицах

ВІТОВЕ

и презентациях или просто забываются на флипчартах мозговых штурмов.

Как найти баланс технологических решений и творческих импульсов компании – этот вопрос стал главным на организованном ВІТОВЕ и «КОРУС Консалтинг» консалтинговом марафоне.

Как компании работают с идеями сотрудников?

Эксперты выделяют три ключевых подхода к управлению идеями, каждый из которых обладает своими преимуществами и недостатками.

Централизованный подход. Он ориентирован на реализацию небольшого количества идей со значительным экономическим эффектом. Такие идеи можно назвать проектными инициативами, и они нуждаются в детализации. В компании формируется сквозная система, транслируются единые правила приема и обработки идей, принятия итоговых решений. Автор идеи производит расчеты и обосновывает, как именно его замысел может быть реализован. Конечно, авторы таких инициатив получают хорошее поощрение.

Универсальный подход. Он применим для практически любых идей – и больших инициатив, и мелких предложений по улучшению процессов. В этом случае система управления идея-

ми выполняет роль фильтра. При таком подходе главной проблемой оказывается огромное количество предложений. Масштабные идеи принимаются в свободной форме наряду с остальными и оцениваются по общим критериям, но в дальнейшем они должны пройти стадию инициативы с экономическим обоснованием и описанием способов реализации.

Децентрализованный подход. Он удобен при активном поступлении небольших и несложных для реализации идей. Это своего рода эволюция ящиков для предложений. В рамках подразделений выделяют ответственных, которые занимаются сбором, обработкой и передачей идей экспертам, а также принимают решения о поощрении авторов. Централизация при таком подходе минимальна. Обычно в рамках компании проводятся аудиты для выявления лучших практик и успешного их каскадирования. Главной проблемой при таком подходе является мотивация сотрудников и качество собираемых идей.

Что делать, если сотрудники предлагают похожие идеи?

Каждый, кто когда-либо занимался развитием банка или биржи идей, понимает, что по мере того, как число подаваемых сотрудниками предложений растет, увеличивается и число «дублей» – похожих идей. Сказать со-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



труднику, что его идея не «первой свежести»? Конечно, это не выход, так как подобная позиция компании сразу же скажется на вовлеченности.

Эксперты ВІТОВЕ выделяют два самых продуктивных подхода.

Тиражирование идей. Этот подход стимулирует сотрудников к тому, чтобы оценивать идею другого подразделения и предлагать ее внедрить в своем. Такой «плагиат» выгоден крупному бизнесу, так как способствует внедрению улучшений и обмену лучшими практиками. «Плагиаторы» поощряются за проработку инициатив, а их опыт служит примером для остальных.

Автоматическая фильтрация идей по ключевым словам. Такой подход требует раз-

витой IT-системы для управления идеями. Техническое решение позволяет группировать похожие идеи прямо «на входе», чтобы потом экспертная команда могла сформировать массив похожих предложений в одну качественную проектную инициативу. Ценность такого подхода в том, что одна идея может быть описана по-разному, и авторы могут дополнять друг друга, предлагая различные пути реализации, из которых потом можно выбрать самый легкий и самый эффективный.

Каковы требования к IT-системе управления идеями?

Внедрение цифровых решений в области управления идеями – главный тренд последних лет. Однако IT-часть должна быть подчинена общей методологии управления идеями, она


**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**

Я лидера под себя подбираю, чтобы совпадали ценности и взгляды

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Под кого HR должен подбирать людей, под лидера компании или под непосредственного начальника?

 Для себя решила эту проблему так. Я действительно для себя поняла, когда хотела построить карьеру в крупных международных компаниях, что это не моя орг. среда. Я решила эту проблему очень просто. Я лидера под себя подбираю, чтобы совпадали ценности и взгляды. И тогда это вообще очень просто. На данный момент я работаю с непосредственным руководителем, взгляды, понятное дело, что на 100 % идентичны не могут быть. И в прошлой компании мы совпадали по ценностям, по тому, как мы смотрим персонал. Как я обычно захожу в компанию? Я сначала общаюсь с лидером, когда меня приглашают. И понимаю, насколько это во-



Анна Голикова

MedPoint 24

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



обще отвечает моим ценностям. Если я понимаю, что, да, и есть возможность докрутить. Потом я всегда делаю анализ корпоративной среды, на каком уровне, есть ли там теория спиральной динамики. Она не совершенная, но через цвета, которые там есть: фиолетовые, синие, красные организации, оранжевые – позволяет понять общую канву корпоративной среды. Важна открытость, но многие так не считают. Поэтому на совещании, если ты открыто о чем-то скажешь, тебя к стенке. Т. е. это берется из того, как проводится совещание,

Это командная работа, вот мы выявили ценности, мы знаем, что это наш культурный код, условно. И я людей стараюсь подбирать под культурный код.

Понятно, что не на 100 % соответствие, но какие-то ключевые вещи. Но того, под кого выбирать? Я считаю, что есть, условно, hard skills. Я анализирую, что если юрист, то какой он должен быть. Вероятно, у меня психотип другой. У меня даже была шутка, что если юрист меня максимально выбесил на собеседовании, то значит, это тот са-

ЕСЛИ ЮРИСТ МЕНЯ МАКСИМАЛЬНО ВЫБЕСИЛ НА СОБЕСЕДОВАНИИ, ТО ЗНАЧИТ, ЭТО ТОТ САМЫЙ ЮРИСТ, КОТОРЫЙ НУЖЕН

как люди коммуницируют. И люди сами, когда мы выявляли ценности, их писали.

мый юрист, который нужен. Т.е. я понимала психотип людей, здесь он должен

**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):**

TR@TOP-PERSONAL.RU

5 важных ключей к лидерству во времена коронавируса



Маргарита Майо

PhD



Физис коронавируса – это новая проблема, которая требует лидера нового типа – стрессоустойчивого, гибкого, дальновидного, способного к самоанализу и излучающего уверенность в себе и в своей команде. Наше поколение никогда не переживало такого серьезного мирового кризиса. В дополнение к человеческой трагедии, 170 стран, по прогнозам, войдут в рецессию в этом году во время наихудшего экономического кризиса со времен Великой депрессии.

Победа в войне с коронавирусом требует координации индивидуальных и коллективных усилий. Лидеры во времена кризиса более необходимы,

чем когда-либо, потому что они поощряют индивидуальные усилия и координируют коллективные действия. Это не время для авторитаризма и приказов. Наоборот, пришло время для сотрудничества. Исследования управления во времена кризисов показывают, что когда лидеры сотрудничают со своими командами, проблемы решаются лучше и быстрее.

Это не простая задача. Мы живем в атмосфере недоверия к бизнесу и политическим лидерам. Персоналистическое отношение некоторых лидеров, принимающих односторонние и авторитарные решения, вызывает недоверие. Например, “Барометр доверия Эдельмана 2020” показывает, что 66% респондентов в 28 странах не доверяют своим социальным лидерам в решении проблем.

**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**

Что нового можно сказать про Эмоциональный Интеллект (ЭИ)?



Олег Кивокурцев

Промобот

УИ Что нового можно сказать про ЭИ?

2020 -й год идёт по не совсем стандартному сценарию. Ворвавшийся в нашу жизнь коронавирус заставил нас изменить отношение ко многим вещам, в частности, к эмоциональному интеллекту. Если раньше люди особо не задумывались над тем, что его нужно развивать, считали, что есть вещи поважнее, и что это всё для бизнесменов и менеджеров, то теперь ситуация другая. Настало осознание: управлять эмоциями нужно всем.

Бизнесы терпят убытки (если не закрываются) и вынуждены перестраиваться. Сотрудники уходят в отпуска либо переходят на «удалёнку», при том что дома могут быть маленькие



Владимир Якуба


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

дети и не совсем рабочие условия. Плюс режим самоизоляции тоже накладывает свой отпечаток: невозможность нормально отдохнуть, перезагрузиться провоцирует снижение мотивации и возникновение хронического стресса.

Сохранить позитивный настрой и эффективно работать в новых условиях действительно непросто, потому что в этот период становятся видны все шероховатости: что в бизнесе, что в отношениях. Обостряются заболевания нервной системы. И здесь важно воспитать в себе навык правильного реагирования на стресс, чтобы стать сильнее обстоятельств.

И, по моим наблюдениям, люди стали уделять эмоциональному интеллекту больше внимания: читать книги, смотреть полезные видео, проходить

курсы и обращаться к психологам. Теперь это не просто тренд, а ежедневные действия, часть жизни.

 **В каких случаях компании обращаются к этой теме?**

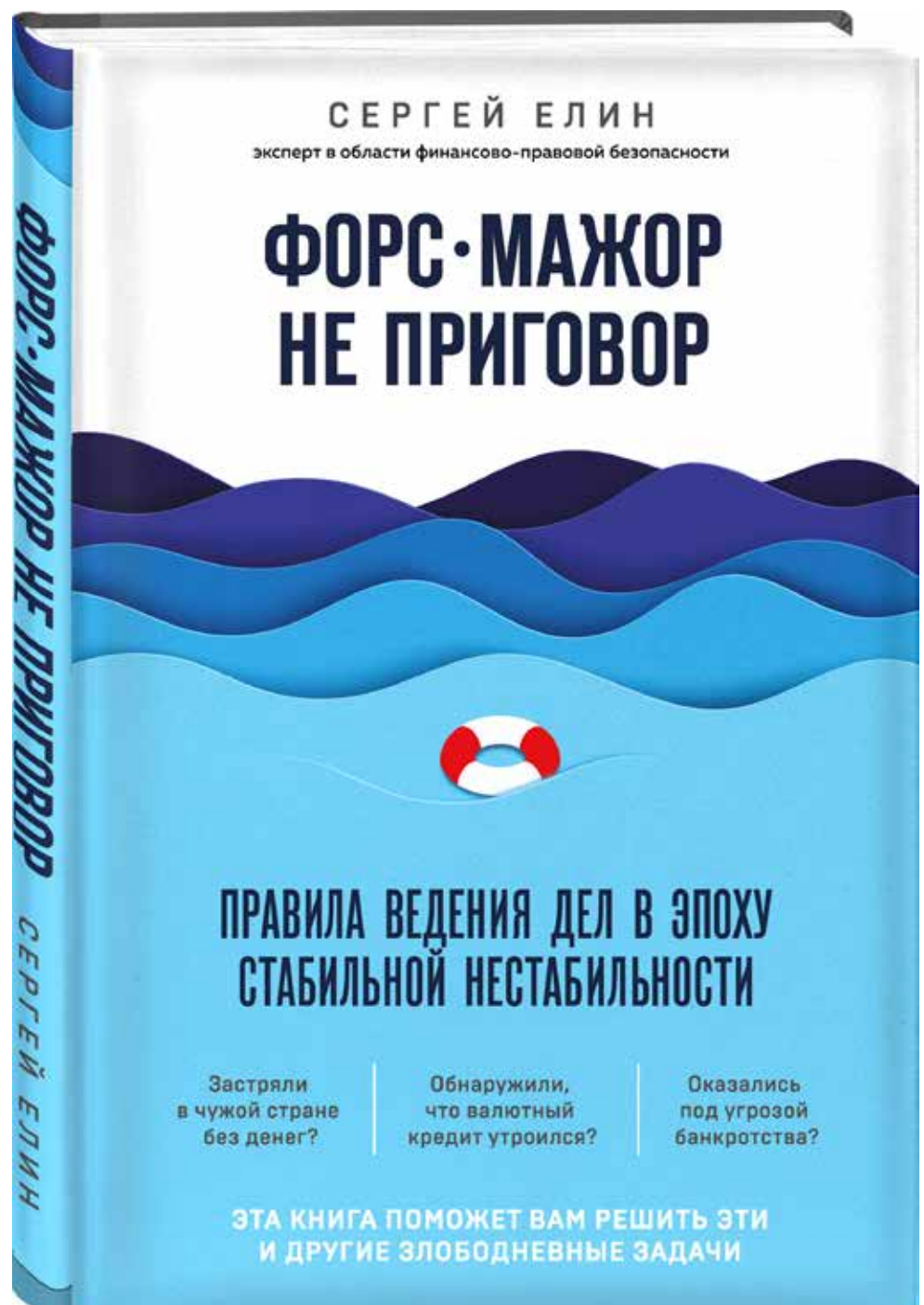
— Компании обращаются к развитию эмоционального интеллекта в очень многих случаях. Это помогает наладить отношения между сотрудниками, работать со сложными клиентами, закрывать в 2-3 раза больше сделок, эффективно проводить планёрки и т.д.

Приведу пример из практики. Мне как-то приходилось работать с одним крупным банком, и у сотрудников была такая проблема: они не могли продавать клиентам страхование жизни. Да, скрипт у них был, как-то работали, но результат очень низкий. Это

**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**

Сергей Елин
«Форс-мажор не приговор.
Правила ведения дел в эпоху
стабильной нестабильности»





Уважаемые подписчики, представляем вам книгу Сергея Елина «Форс-мажор не приговор. Правила ведения дел в эпоху стабильной нестабильности».

В издании речь пойдет о том, как нам жить и работать в обстановке кризиса и форс-мажоров, чтобы не стать жертвой манипуляций в бытовых и бизнес-ситуациях. Как эффективно решить проблему, находясь в тупике? И как нам не подвести других, даже если подводят нас?

Автор издания рассматривает различные кризисные ситуации: юридические форс-мажоры, проблемы в личной жизни и в бизнесе. Которые мы по своей юридической наивности, увы, часто принимаем за форс-мажор. На самом же деле такие инциденты зачастую не попадают под формальное определение.

С. Елин — признанный эксперт в области финансово-правовой безопасности, учредитель аудиторско-консалтинговой группы «АИП», входящей в ТОП-30 российских консалтинговых компаний (по данным рейтингового агентства «Эксперт РА»).

**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**

СЕРГЕЙ ЕЛИН

эксперт в области финансово-правовой безопасности

ФОРС-МАЖОР НЕ ПРИГОВОР



ПРАВИЛА ВЕДЕНИЯ ДЕЛ В ЭПОХУ
СТАБИЛЬНОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

Застрали
в чужой стране
без денег?

Обнаружили,
что валютный
кредит утроился?

Оказались
под угрозой
банкротства?

ЭТА КНИГА ПОМОЖЕТ ВАМ РЕШИТЬ ЭТИ
И ДРУГИЕ ЗЛОБОДНЕВНЫЕ ЗАДАЧИ

ФОРС-МАЖОР НЕ ПРИГОВОР

СЕРГЕЙ ЕЛИН

Вы держите в руках путеводитель по миру быстрого экспериментирования. 44 эксперимента, представленных в книге, помогут вам найти подход к масштабированию идей. Добивайтесь успеха с небольшими затратами через...

Тестирование бизнес-идей

strategyzer.com/test

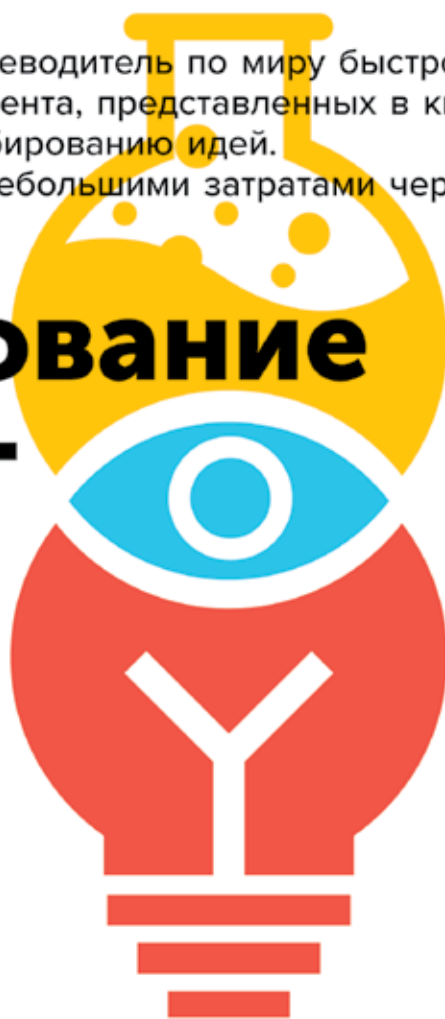
АВТОРЫ

Дэвид Блэнд
Алекс Остервальдер

ДИЗАЙН

Алан Смит
Триш Пападакос

 альпина
ПАБЛИШЕР | бизнес



Дэвид Блэнд, Алекс Остервальдер. Тестирование бизнес-идей

Довольно часто заманчивые бизнес-идеи в ходе реализации терпят полный крах. Тестирование на этапе разработки идеи — это способ снижения риска реализации идей, блестящих на бумаге, но нежизнеспособных на рынке. Идеи тестируются посредством быстрых экспериментов, которые позволяют собрать мнение потенциальных покупателей и скорректировать бизнес-модель до запуска продукта на рынок.

Автор мировых бестселлеров «Построение бизнес-моделей» и «Разработка ценностных предложений» Алекс Остервальдер и консультант в сфере развития бизнеса Дэвид Блэнд научат вас тестировать идеи на уровне самых успешных стартапов мира.

Издательство:

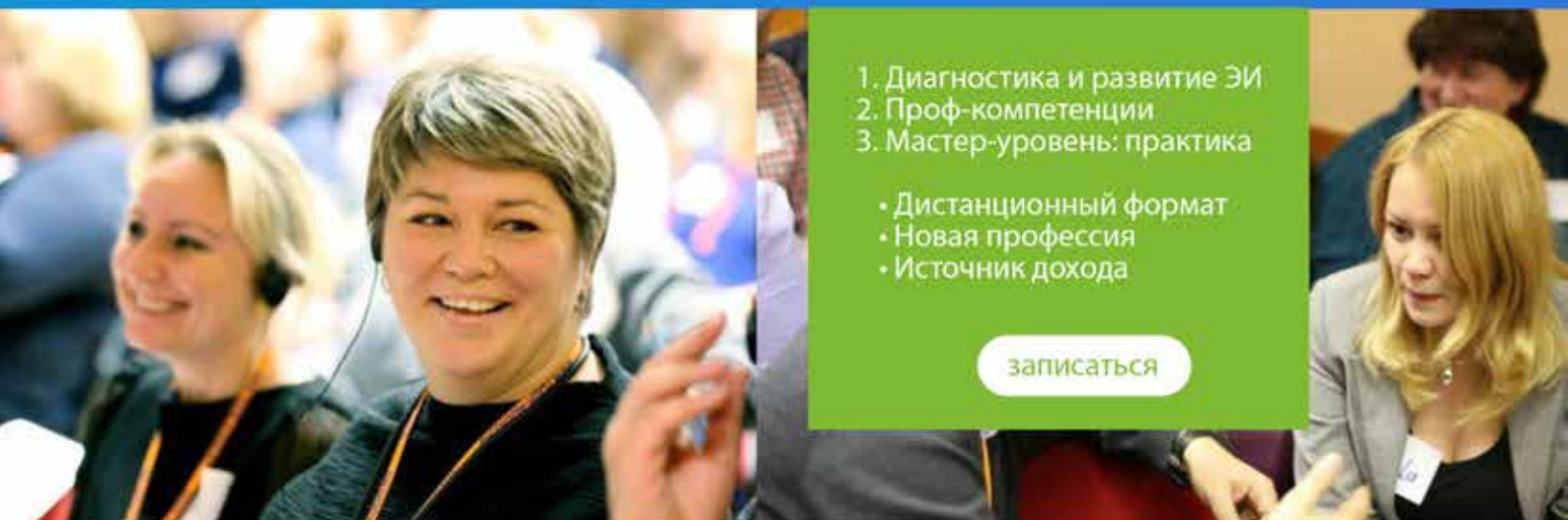
 альпина
ПАБЛИШЕР



«СПЕЦИАЛИСТ РАЗВИТИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА»



Модульная программа профессиональной переподготовки



1. Диагностика и развитие ЭИ
2. Проф-компетенции
3. Мастер-уровень: практика

- Дистанционный формат
- Новая профессия
- Источник дохода

[записаться](#)

Модульная программа профессиональной переподготовки в дистанционном формате



Ведущие



Елена Хлебная
Доктор экономических наук,
кандидат психол. наук



Маринна Шульченко
Профессиональный психолог,
родилка в Европейской
ассоциации EACEP



Елизавета Радина
Профессиональный психолог,
родилка в Европейской
ассоциации EACEP



Андрей Королихин
Профессиональный психолог,
родилка в Европейской
ассоциации EACEP

+7(495)518-28-94
TUTOREI.RU