БИЗНЕС ИДЕИ
БИЗНЕС РЕШЕНИЯ
БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ
БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№27 (583) 2020

Подписные индексы по каталогу "Роспечать" – 71852; 70855; 72835;

Главная тема: БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Тахир Базаров

Готовность к грядущему – ключевой фактор успеха

Партнёры

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Бережливое производство как цель и система менеджмента весьма помогает компании не только прививать коммерческое мышление у людей, но и создает атмосферу ВОВЛЕЧЕННОСТИ... (читайте интервью А. Турбина)

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров

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

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редактура — 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»

Попытка предсказать, что с вами произойдет, так же хороша, как дротик в лапах шимпанзе…

И это самая страшная патология нашего времени…

Не стоит стараться понять этот мир – задача современного человека в том, чтобы научиться в нем жить…

Павел Кочетков,
ЭКСПЕРТ УП

По вопросам размещения рекламы и подписки на журнал: TP@TOP-PERSONAL.RU По вопросам размещения рекламы и подписки на журнал: TP@TOP-PERSONAL.RU

ЛУЧШЕЕ ОТ HARVARD BUSINESS REVIEW

Гид HBR

Управление результативностью

Общаться чаще
Выявлять проблемы
Мотивировать сотрудников

альпина паблишер | бизнес

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№27 (583)

Издается с 1996 г. 2020 г.

Содержание

5 БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО
Бизнес игры – не только эффект, но и эффективность
Андрей Турбин, Gamestorming

12 ТРИБУНА ЭКСПЕРТА
Развитие руководителей среднего звена требует особых усилий по выстраиванию системной работы
Дарья Крячкова, ПАО «ГМК «Норильский никель»

14 ТРИБУНА ЭКСПЕРТА
Обеспечить такой масштаб в развитии среднего менеджмента можно только за счет синергии решений
Ирина Кулакова, ПАО «ГМК «Норильский никель»

17 ДИСКУССИЯ
Быть параноиком – хорошо
Павел Кочетков, эксперт УП

23 БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Клиентский опыт: Как вывести бизнес на новый уровень
Роберт Дью, Сайрус Аллен

32 ШКОЛА ПРАКТИЧЕСКОЙ ПСИХОЛОГИИ
Индивидуальный ключ: концепция Школы практической психологии Т.Ю. Базарова
Анна Воинова

39 ГУРУ БИЗНЕСА
Привилегия творца – быть готовым к грядущему
Тахир Базаров

53 МШПП
Коучинговая поддержка для управления карьерой
Александра Феффер, Московская школа практической психологии

64 РЕЦЕНЗИЯ
Гули Базарова, Московская школа практической психологии

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

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 05.08.2020 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

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

Бизнес игры – не только эффект, но и эффективность

Когда речь заходит о бизес играх, многие представляют эффективные мероприятия, после которых остаются приятные воспоминания. Как HR департаменту повысить отдачу от бизнес игр, добиться не только командообразования, повышения вовлеченности, но и весомого экономического эффекта для всей компании? Какие бывают производственные игры? Каким компаниям они подходят? Как с их помощью выйти на высокую эффективность процессов, генерацию постоянных улучшений и рост добавленной ценности продукции или услуг? – об этом мы поговорили с Андреем Турбиным, руководителем стартапа GameStorming – ведущего производителя производственных игр.

С экспертом беседовал гл.редактор УП А. Гончаров

УП Как давно вы на рынке?

Мы начали работать более 10 лет назад, в 2010 году. Тогда мы назывались ЛинПроджект, потому что специализировались больше на бережливом производстве. В 2014 году мы изменили название, и это было связано с тем, что линейка наших услуг расширилась, и теперь это не только бережливое производство, но и другие вопросы, связанные с по-

вышением эффективности процессов, инновациями и стратегическим менеджментом.

УП Какая сейчас конкуренция на рынке деловых игр, по вашим оценкам?

— Когда-то мы были первой ласточкой, которая предложила рынку коммерческий продукт. До нашего предложения на рынке существовали индивидуальные разработки для собственных нужд внутри компаний, они не предлагались как коммерческий продукт, готовый к использованию вне компании. Мы первыми создали готовый продукт, и долгое время не ощущали конкуренции как таковой. То есть мы практически были одни на рынке. Но в последнее время стали появляться и другие продукты. Они сильно отличаются друг от друга, в некотором смысле уникальные. И, скорее, не столько конкурируют между собой, сколько конкурируют тренеры, их использующие.

УП А как строится ценообразование? Как идут продажи, с чего все начинается?

— Если говорить про 2019 год и предыдущие годы, продажи стабильно росли. И было понятно почему, потому что рынок обучения бережливому производству рос, так как рос спрос со стороны бизнеса. Здесь, конечно, положительную роль играет постоянный информационный фон в средствах массовой информации. В 2020 году, конечно, мы наблюдаем существенный спад продаж. Это объясняется карантинными мерами, т. к. игры предполагают очное обучение, которое было сильно затруднено в привычном формате – действуют ограничения по количеству одновременно встречающихся или работающих в непосредственной близости людей. Некоторые компании ограничивали тренинги пятью человеками, некоторые вообще отменяли массовые обучающие мероприятия. Вот в июле спрос оживился. Посмотрим, что будет дальше.

УП А ценообразование как строится?

— Диапазон цен довольно широкий. От 21 тысячи рублей за относительно простую игру и до 81 тысячи рублей за нашу флагманскую игру «Лин Эксперт», которая позволяет проводить обучение для нескольких команд одновременно.

УП Это на одно место?

— Нет. Приобретая игру, наш клиент получает возможность проводить обучение трех команд, общим количеством обучающихся от 15 до 24 человек. То есть это такая хорошая группа корпоративного обучения.

Сколько примерно компаний на рынке занимаются деловыми играми? Не по бережливому производству, а в целом деловыми играми?

— Я думаю, что несколько десятков точно имеется. В менеджменте очень много разных игровых обучающих решений. Поэтому, я думаю, несколько десятков компаний на рынке присутствуют.

Как можно (и можно ли) посчитать выгоду от внедрения компанией этой сложной системы – бережливое производство?

— Выгода, на мой взгляд, считается довольно однозначно и просто. Еще в 2014 году мы начали публиковать импровизированный хит-парад российских компаний, сравнивали эффективность компаний по параметру «добавленная ценность». Добавленная ценность рассчитывается просто – это выручка или доход минус себестоимость, разделенные на количество работающих в компании. То есть практически можно сказать, что это приведенная операционная прибыль на одного работающего. И это совершенно однозначный параметр, который можно из года в год проверять, контролировать, сравнивать между собой и анализировать, почему он растет или не растет.

В каких отраслях, на Ваш взгляд, более всего занимаются бережливым производством?

— Как мне кажется, изначально бережливое производство пришло в Россию в автомобильную отрасль. Но сейчас, если по масштабу сравнивать, то я бы сказал, наиболее массово бережливое производство применяется в атомной отрасли, потому что именно в атомной промышленности бережливое производство возвели в ранг стратегии. И программа развития бережливого производства получила огромные ресурсы, поддержку и развивается с 2008 года по сей день. То есть это такой очень долгосрочный проект.

Когда вы разрабатываете ваши продукты, игры, какие цели вы перед собой ставите?

— Разрабатывая продукцию, мы ставим перед собой задачу – легко и просто донести до обычного человека на производстве довольно скучную, а иногда для кого-то сложную концепцию бережливого производства. То есть использование деловых игр в обучающем процессе продиктовано тем, что люди за счет игровой формы лучше воспринимают новые концепции, чем в режиме, кода они воспринимают информацию традиционным способом.

Поэтому деловые игры, в общем-то, и нашли свою хорошую устойчивую нишу. Но я бы хотел прокомментировать «а где выгода, в чем и как ее считают». Считают ее по-разному. Кто-то видит выгоду в изменении культурного кода компании, т. е. люди становятся более бережливыми, ответственными, вовлеченными. Но мне кажется, в успешных компаниях все-таки люди довольно рациональны в вопросах обучения, траты денег и времени. Поэтому если они не видят для себя прямых финансовых, материальных выгод, они не так хорошо вовлечены, не так хорошо будут участвовать в этом новом для себя процессе, которого раньше, в общем-то, не было. Чтобы заниматься постоянными улучшениями, нужно понимать – зачем. И если говорить, например, о металлургических предприятиях, я могу абсолютно конкретно сказать, что, допустим, Трубная металлургическая компания (ТМК) получила довольно существенную, измеряемую десятками миллионов рублей выгоду за счет применения принципов бережливого производства. Эта выгода была получена, например, на одном проекте, который позволил повысить выпуск бесшовных труб почти на 10%. То есть это новая продукция, ради нее построили новый цех.

По проекту производительность автоматизированной линии по выпуску бесшовных труб была одна, а после реализации проекта Lean Six Sigma производительность выроста почти на 10%. Это абсолютно реальный экономический эффект, полученный за счет применения методов бережливого производства.

УП Почему компании не увязывают в единую программу HR бренд, вовлеченность и бережливое производство? А скорее рассматривается бережливое производство с экономической точки зрения.

— Я предполагаю, что многое зависит от того, кто лидирует в этом процессе. Если в этом процессе лидируют, допустим, производственники или специальные департаменты, которые образованы в целях управления проектами повышения эффективности, то их ключевые показатели эффективности, по которым они отчитывается, как правило, финансовые или измеряются в натуральных показателях. Но Вы совершенно правы, конечно, комплексная программа включает в себя такие направления как вовлеченность, как минимум. И упомянутая атомная отрасль уделяет этому вопросу серьезное внимание.

В частности работа по вовлечению довольно позитивно отразилась на результативности молодых специалистов, участвующих в проектах развития бережливого производства. Даже, вообще, могу сказать, что в атомной отрасли многие проекты начинались

как раз-таки молодыми специалистами, у которых была мотивация, желание и энергия что-то менять, что-то двигать, анализировать, тратить свое время, инвестировать в свое будущее.

Т.е. это дело будущего – увязать все вместе?

— Да. Но для кого-то это настоящее. Например, компания «Газпром нефть» запустила программу ЛИНиЯ, в которую очень сильно вовлечены представители департамента управления персоналом. Там есть вещи, связанные с корпоративной культурой, с вовлеченностью. На мой взгляд, компания «Газпром нефть» демонстрирует очень хороший пример интеграции HR бренда, вовлеченности и проектов постоянной эффективности в некое единое целое. Такие проекты, конечно, привлекают молодежь и талантливых специалистов, так как предоставляют возможность раскрыться их потенциалу.

Да, как я и думал, все связано. Любое обучение очень сильно перехлестывается с разными темами. IT отрасль. Оказывается, что там тоже тема бережливого производства активно муссируется и активно реализуется. А как они это используют?

— У меня базовое образование техническое, и я начинал свою карьеру как айтишник. Но потом я отошел от этой темы и больше стал заниматься процессами, производством, персоналом.

К IT я неплохо отношусь, благодаря моему предыдущему опыту в отличие от моих коллег, занимающихся бережливым производством. Они считают, что IT зачастую является каким-то внутренним конкурентом. И те, и другие занимаются повышением эффективности, только «бережливцы» это делают одним методом, а айтишники внедряют что-то новое, новые программы, меняют софт, оборудование и таким образом происходит скачок эффективности.

IT это делает все-таки через инвестиции, а бережливое производство, наоборот, пытается найти резервы. В этом заложен некий внутренний антагонизм. Пусть мои коллеги на меня не обижаются, но есть люди, которые имеют исключительно производственный опыт, поэтому смотрят на IT с настороженностью. Но я считаю, что новый потенциал для развития бережливого производства и его перезапуска находится в области симбиоза, объединения информационных технологий и методов изменения производственных процессов, которые применяются в лин.

Как IT могут помочь лину, а лин IT? Или как в IT применяются методы бережливого производства? Во-первых, это задача повышения пропускной

способности, например, разработки IT продукта. Есть разработка технического задания, разработка кода, есть тестирование и дальше запуск продукта в эксплуатацию. И на каждом из этих этапов возникают различные проблемы: задержки, отставания, переделки и все такое прочее. Поэтому сама по себе базовая концепция бережливого производства, а именно 7 видов потерь, в целом, применима также к интеллектуальной деятельности. Айтишники уже давно используют, например, так называемые доски Канбан для того, чтобы управлять загрузкой отдельных этапов разработки программного продукта. Они используют доски Канбан для того, чтобы имитировать систему вытягивания, которая позволяет быстрее производить нужный продукт и оптимально загружать все этапы производственной цепочки. Но за счет развития принципов управления разработкой IT продуктов, айтишники сегодня применяют несколько иные методы, такие как Agile и Scrum для ускорения разработки программного кода.

Поэтому, скорее, IT имеет специфическое видение и применение концепций бережливого производства по сравнению с традиционной индустрией производства материальных продуктов. Кстати, сейчас, в период пандемии, мне пришлось много что посмотреть, что делается на западе в части интеграции IT и постоянных улучшений. И я с удивлением обнаружил, что новейшие разработки, такие как машинное обучение и дополненная реальность применяются не просто на уровне эксперимента, а имеют промышленный масштаб применения и дают очень хороший эффект.

УП А почему занимаются лин-технологиями торговые компании? Как там это можно применить? И как ваша продукция подстраивается под разные отрасли?

— Очень хороший вопрос, он опять связан с одним из наших клиентов, одним из наших последних проектов, который был реализован как раз-таки в конце 2019 года. Как получилось так, что деловые игры и там, и там применимы практически в неизменном виде? Дело в том, что мы обучаем принципам, концепции, а дальше после хорошего, понятного обучения люди сами их адаптируют к свои процессам, своей специфике. И один из таких интересных примеров, это X5 Retail Group. У них есть много различных производственных процессов.

Один из самых сложных и операционно насыщенных процессов – это складская логистика. И конечно, на складе лин применим практически в неизменном виде. Поэтому «Торговая компания «Пятерочка» приобрела наши игры не только для обучения на складах, но и в том числе для проведе-

ния своих внутренних корпоративных мероприятий, направленных на развитие персонала. Например, у них в конце года проходило очень интересное мероприятие – конкурс среди молодых специалистов, там нужно было решать различные задачи, работать в команде. И как раз наши деловые игры очень хорошо подошли для этой темы, темы сложных конкурсов, мы их называем геймсторминги, когда нужно продемонстрировать не только индивидуальные качества, но и умение работать в команде, слышать друг друга, принимать решения в условиях дефицита времени и т. д.

Здесь наша продукция работает и как предметные тренажеры по бережливому производству, и как просто деловая игра с целью развития каких-то деловых качеств. И на самом деле, с розницей у нас неплохо обстоят дела, у нас приобретали тренажеры и компания «Дикси», и компания «Купишуз» (Lamoda) и многие другие. Т. е. это говорит о том, что любые циклические бизнесы хотят заниматься повышением эффективности своих процессов, чтобы каждый новый внедряемый процесс был более эффективен. Ну а мы свою миссию видим в том, чтобы с помощью тренажеров сделать доступным внедрение актуальных концепций менеджмента в компаниях любых размеров и любых отраслей, что особенно актуально в это турбулентное время.

Андрей Турбин, компания Gamestorming

Организация, сопровождение и согласование: А. Юрова

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для УПравление Персоналом

Справка о спикере:
бизнес-тренер, эксперт по инновациям процессов и бережливому мышлению, выпускник Saïd Business School (Оксфорд, Великобритания) по специальности Стратегии и инновации, основатель проекта GameStorming.ru – ставшего в 2010 г. пионером в области тренажеров бережливого производства на Российском рынке.

Справка о компании:
GameStorming разрабатывает тренинги и производит тренажеры для отработки методов бережливого производства в игровом процессе. Это геймифицированная безопасная симуляция бизнес- или производственных процессов компании для выработки конкретных готовых улучшений для немедленного их внедрения в реальный производственный процесс. Цель GameStorming – сделать лин-методы доступными каждой компании. Первые тесты, которые компания провела в 2010 году в России, показали высокую эффективность геймифицированного обучения. Если раньше лин-методы внедрялись под нажимом, то применение тренажеров и игровых тренингов позволило не только преодолеть скепсис специалистов, но и вовлечь в процесс лин-трансформации все уровни руководства.

Развитие руководителей среднего звена требует особых усилий по выстраиванию системной работы

Когда компания приняла стратегию, направленную на повышение операционной эффективности, стало ясно, что нам предстоит менять образ мышления на всех без исключения уровнях организации. Эффективность — одна из ключевых ценностей «Норникеля», и мы должны не просто научить управленцев по всему организационному периметру думать о своей деятельности с точки зрения оптимизации затрат, а дать им все те инструменты, которые позволят добиваться лучших результатов за счет правильно проработанных управленческих решений.

Так появилась программа «По пути эффективности» для среднего менеджмента, ставшая логичным продолжением программ развития для топ-менеджеров. Мы понимали,

Дарья Крячкова

ПАО «ГМК «Норильский никель»

что охват очень большой, и нам необходимо в обучение продолжительностью 10 месяцев вовлечь свыше 130 человек на 17 предприятиях. Обсуждая проект программы, мы часто слышали, что развитие руководителей среднего звена требует особых усилий по выстраиванию системной работы: сначала правильно мотивировать руководителей, чтобы они научились применять в своей работе новые инструменты управления, затем не дать им растерять эту мотивацию в течение всего периода обучения и, наконец, сделать из них активных носителей новой корпоративной культуры и укрепить их в этой роли.

С этих позиций была продумана архитектура обучения, которая носила комплексный характер. После того как руководитель возвращался с очного тренинга на производство, он видел, что его обучение не приостанавливается, он продолжает через образовательную платформу получать сигналы о том, что нужно сделать для своего развития. Таким образом, формировалась и сохранялась развивающая среда, люди укрепляли межличностные связи и при этом обменивались идеями, опытом, лучшими практиками. Это позволило нам совершенствоваться в продвижении ценностей развития, ответственности и сотрудничества.

Мы не могли спрогнозировать ограничения режима самоизоляции, когда проектировали программу «По пути эффективности» в 2019 году, но заранее решились на дистанционный формат тренингов и защиты проектных работ. Двенадцать групп представляли свои проекты, находясь на местах. Члены комиссии также находились в нескольких городах: Москве, Мончегорске, Норильске. Организационно это трудно, но получить такой опыт в преддверии пандемии было особенно ценно. Очные мероприятия с награждением победителей мы также перевели в онлайн-формат и успешно с этим справились.

Программа дала не только прирост самых востребованных сегодня компетенций, но и позволила выстроить дистанционную коммуникацию, наладить кросс-функциональные связи, заложить прочный фундамент для работы с проектными инициативами по оптимизации бизнес-процессов.

*Дарья Крячкова,
вице-президент по кадровой политике ПАО «ГМК «Норильский никель»

Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для Управление персоналом

Обеспечить такой масштаб в развитии среднего менеджмента можно только за счет синергии решений

Обучение среднего звена «Норникель» по программе «По пути эффективности» оказалось непростой задачей из-за широкой географии подразделений компании, высокой занятости участников программы. В течение 10 месяцев надо было удерживать высокую вовлеченность свыше 130 руководителей на 17 предприятиях в разных городах. Мы понимали, что обеспечить такой масштаб в развитии среднего менеджмента можно только за счет синергии решений.

Гибкое расписание. Мы предоставили участникам возможность выбрать время для обучения по модулю из различных предложенных дат. Таким образом, можно было рассчитывать на максимальный охват руководителей на разных площадках.

Брендинг материалов. Решение брендировать материалы оказалось очень правильным, так как единая стилистика сразу подчеркнула статус программы, а это, в свою очередь, оказало влияние и на отношение руководителей к обучению. Создание атмосферы через

Ирина Кулакова

ПАО «ГМК «Норильский никель»

Быть параноиком – хорошо

Каждое выступление Насима Талеба, открывателя «другого измерения» в риск-менеджменте, на территории постсоветских стран становится событием. Действительно, от человека, ставшего богаче на 40 млн долларов в «черный вторник», когда оборвалась финансовая карьера многих успешных людей, ждут откровений. Особенно актуальным это ожидание стало в условиях пандемии, поскольку хотелось бы сохранить веру в возможность управления рисками. Хотя сам Талеб утверждает, что поучительные истории – это лишь один из способов экономии мышления. Не более...

Попытка предсказать, что с вами произойдет, так же хороша, как дротик в лапах шимпанзе

Н. Талеб

Павел Кочетков

эксперт УП

В какой реальности принимаются решения

Многие ждут от Талеба ответа на вопрос: как вести себя в мире, который мы

Издательство
«Альпина Паблишер»
+7 (495) 980-53-54
www.alpinabook.ru

**Роберт Дью,
Сайрус Аллен**

Клиентский опыт: Как вывести бизнес на новый уровень

ГЛАВА 4
НА ЧТО ОПИРАТЬСЯ ПРИ ОЦЕНКЕ ПРЕДЛАГАЕМОГО КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА

Все больше и больше компаний начинают анализировать качество предлагаемого ими клиентского опыта, но мало кто всерьез инвестирует в такого рода исследования рынка, несмотря на их очевидную полезность. Вот лишь некоторые примеры полезной информации — того, что можно выявить из опросов и анкет, а также из непосредственных наблюдений за клиентами:

- **основные точки контакта клиентов и вашей организации;**

Индивидуальный ключ: концепция Школы практической психологии Т.Ю.Базарова

«Не было гвоздя – Подкова пропала,
Не было подковы – Лошадь захромала,
Лошадь захромала – Командир убит,
Конница разбита, Армия бежит!
Враг вступает в город, Пленных не щадя,
Оттого, что в кузнице Не было гвоздя!»

Анна Воинова

Не потеряться в стремительности происходящего…

Вполне реальная история. В решающий момент битвы при Ватерлоо конница французов под руководством Мюрата совершила дерзкую атаку по захвату батареи англичан. Перевес по всему фронту был на стороне войска Наполеона. Но именно эта батарея англичан отбила атаку французов и возобновила огонь, переломив ход сражения. Все знают, чем закончилась битва при Ватерлоо для Наполеона.

Впоследствии при анализе этой битвы многих волновал вопрос: почему при захвате батареи французы не вывели ее из строя? Ответ по своей простоте

Привилегия творца – быть готовым к грядущему

С экспертом беседовала Анна Воинова, выпускница Т.Ю. Базарова, психолог, бизнес-тренер, фасилитатор, орг. консультант, руководитель направления «Игровые технологии в развитии и обучении» МШПП МИП, консультант-эксперт Бизнес Консалтинг Группы «21 век»

Тахир Базаров

Л.И. Уманский описал совместно–взаимодействующий, совместно–последовательный, совместно–индивидуальный типы деятельности. Вы, совместно с П.В. Малиновским, логически продолжили эту линию, описали тип совместно–творческой деятельности, которая, по моим наблюдениям за работой проектных команд, требует особых взаимоотношений.

Что характерно для взаимодействия личностей внутри коллектива, команды на этом этапе?

Подход Льва Ильича Уманского очень близок мне своей ясностью и простотой изложения, точностью нахождения в практике, в реальной жизни. Мне было понятно, что все три типа, или три формы, совмест-

Коучинговая поддержка для управления карьерой

Александра Феффер

Московская школа практической психологии

Коучинг

Коучинг представляет собой один из типов консультирования и зародился он в Америке в 80-х годах прошлого века, придя из мира спорта. Название направления произошло от английского слова coach, которое переводится, как «наставлять» или «тренировать». Основателем считается Тимоти Голви – тренер по теннису, который сказал, что главный соперник – у нас в голове, а не на поле. И автор согласен с тем, что внутренний настрой спортсмена не менее важен, чем техника. Тимоти перенес методику обучения теннису в бизнес-сферу и смог предложить абсолютно новый подход к решению распространенных задач.

Коучинг – это мировая практика, активно и давно применяемая в США и Европе. В России коучинг появился в начале 90-х и если говорить о бизнес-сфере, то сначала он стал популярен среди TOP-менеджеров, а сейчас набирает обороты среди активных и молодых людей независимо от занимаемой должности, среди тех, кто

Один из актуальных вопросов для работодателей в бизнес-среде наравне с вопросами о том, как увеличить прибыль – какие особенные условия труда можно создать для сотрудника, чтобы он стал более эффективным? Не секрет, что от ресурсного состояния каждого сотрудника зависит успех компании.

В данной статье автор отвечает на этот вопрос и предлагает использовать в консультировании клиентов и при работе с персоналом карьерный коучинг — одну из ветвей коучинга, которая в последнее время стала развиваться как самостоятельное направление обучения.

Коучинговая поддержка имеет успех и эффективна в консультировании – мы это видим на примере выпускников Московской школы практической психологии — коучей, психологов и карьерных консультантов, ведущих частную практику и успешно работающих в организациях. Наши слушатели последнее время много внимания уделяют именно карьерному коучингу. В статье показано, как с помощью коучинговой поддержки можно помочь сотруднику или клиенту понять свои приоритеты и научиться строить долгосрочные планы.

Гули Базарова

Особую практическую значимость представляют предложенные автором техники по выстраиванию целей сотрудника и раскрытию потенциала, а также практический кейс работы с карьерным запросом. Техники, предложенные в статье, пригодятся в работе кадровым специалистам, HR, руководителям и карьерным консультантам.

*Гули Базарова, директор Московской школы практической психологии, кандидат псих. наук

Эксклюзивно для УП Управление персоналом

Справка о компании:

Московская школа практической психологии при Московском институте психоанализа открывает рубрику «Практическая психология», которая предназначена для специалистов в области управления персоналом: HR директоров, топ-менеджеров, лидеров команд, сотрудников кадровых служб, которые ориентированы на формирование и развитие новых компетенций своих сотрудников, а также для всех, кто желает увеличить свой арсенал методов и инструментов для эффективной и успешной работы с персоналом.

Научный руководитель МШПП Базаров Тахир Юсупович.

Статьи носят исключительно прикладной характер и способствуют обогащению новыми знаниями и ценным практическим опытом, актуальным в настоящее время.

проект

КОУЧИНГ для руководителей

В ПОДАРОК 4 СЕССИИ КОУЧИНГА ПОДПИСЧИКАМ УП

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

РОБЕРТ ДЬЮ
САЙРУС АЛЛЕН

CUSTOMER EXPERIENCE

КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ

КАК ВЫВЕСТИ БИЗНЕС НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 7 (240)

ИЮЛЬ 2020

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Агентство «Роспечать» – 47489, 80995

Ольга Яковлева, Анастасия Кирина, Наталья Тихонова, Элина Шакирова

Комментарий к статье: «Риски и тренды нового времени для генерального директора и его команды»

Александр Чакински

Споры по невыплате зарплаты в период самоизоляции. Советы фирмам и людям

Анастасия Балдынова

Персональные данные

Ольга Байдина

Трудовые отношения со сроком: так ли это конституционно?

Наталия Пластинина

Обучился за чужой счет? Оплати или отработай!

Владимир Алистархов

Уволить коллектив...

Татьяна Горошко

Оспаривание увольнения преподавателя вуза: обзор судебной практики

И.А. Коссов

Дистанционная работа и её особенности

Анастасия Алексеевская, Элина Шакирова, Татьяна Горошко

Вопрос — ответ