

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по управлению персоналом – 71852, 70555, 72635

№ 29
(585)

2020

Главная тема: **ЛИДЕРСТВО**




Ашот Торосян
Twino

**Понимание эмоций – ключ
к развитию команды
и мотивации сотрудников**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Сегодня тема о лидерстве, конечно, проходит испытание в Белоруссии, но там все слишком сложно и запутано. Эксперты  делятся своим опытом о том, что есть лидерство, на чем оно строится и держится, какие плюсы имеют те предприниматели, которые понимают этот феномен и утраивают свои силы и влияние.

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



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

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —
ИП «И. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

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

Дизайн и верстка — Наталия Риль

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»
(Генеральный директор — Андрей Чепайкин)

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

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

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

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

Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 5

Когда лидер не является экспертом, эмоциональный интеллект ему просто необходим – именно он обеспечит ему возможность руководить работой коллег...

Когда никто из моих коллег не хотел брать на себя ответственность за результаты нашей совместной работы, я всегда был готов взять инициативу на себя...



Ашот Торосян,
TWINO

стр. 13

Важное качество лидера – умение окружать себя правильными людьми...

Лидер задает смыслы, лидер через свои ценности формирует среду – достигаторскую, сервисную, творческую...



Татьяна Спурнова

Содержание

5

ЛИДЕРСТВО
Честность перед командой должна быть обязательно

Ашот Торосян, Twino

13

ЛИДЕРСТВО
Любое решение – это всего лишь гипотеза, которую нужно тестировать

Татьяна Спурнова

19

ОБЗОР КНИГИ
«Гид HRB Управление результативностью»

Павел Кочетков

25

КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА
Эффективный собственник – это большой вопрос

Юрий Петров, TУCOON

29

МШПП
Коучинговая поддержка HR – бизнес партнеров

Елена Кузнецова

45

РЕЦЕНЗИЯ
Гули Базарова

46

ИССЛЕДОВАНИЯ
Популярность MBA в России снизилась в 3 раза за четыре года

Nays

47

ЭКСПЕРТНЫЙ ДИАЛОГ
Индивидуальный код личности в мире изменений: разговор на фоне неопределенного будущего

Тахир Базаров,
Екатерина Битюцкая

54

XXI Саммит HR-Директоров России и СНГ

55

УВОЛЬНЕНИЕ
Уволить коллектив...
Владимир Алистархов

№29
(585)
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

TR@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.

Подписано в печать 01.09.2020 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

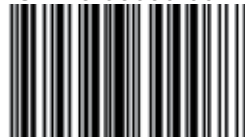
Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер»
г. Москва, ул. Щипок, 28

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7




9 785956 300077 >


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

Честность перед командой должна быть обязательно

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Как в юности Вы представляли свое будущее? Думали ли о профессиональном развитии, собственном бизнесе? Наблюдали ли у себя задатки лидера?

 В школьное время я еще не задумывался о наличии у себя лидерских качеств. Они проявились уже в работе – с самых первых дней моей карьеры. Я начинал работать в банке, и финансовая сфера всегда была со мной. Наблюдая за действиями своих коллег, я стал задумываться о том, смогу ли я сделать что-то лучше них, и какие качества мне необходимы для того, чтобы занять лидерские позиции. Когда никто из моих коллег не хотел брать на себя ответственность за результаты нашей совместной работы, я всегда был готов взять инициативу на себя. Я был рад дополнительным задачам, возможностям научиться чему-то новому для того, чтобы развиваться и идти вперед. Естественно, в одиночку справиться со



Ашот Торосян

Twino

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

**КОГДА ЛИДЕР НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ЭКСПЕРТОМ,
ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ ЕМУ ПРОСТО
НЕОБХОДИМ – ИМЕННО ОН ОБЕСПЕЧИТ ЕМУ
ВОЗМОЖНОСТЬ РУКОВОДИТЬ РАБОТОЙ КОЛЛЕГ**

**КОГДА НИКТО ИЗ МОИХ КОЛЛЕГ НЕ ХОТЕЛ БРАТЬ
НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТЫ НАШЕЙ
СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ, Я ВСЕГДА БЫЛ ГОТОВ ВЗЯТЬ
ИНИЦИАТИВУ НА СЕБЯ**

**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

Любое решение – это всего лишь гипотеза, которую нужно тестировать

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Как Вы пришли к пониманию того, какими качествами должен обладать лидер?

 Наверное, путем практического опыта. Мои лидерские замашки в хорошем, а иногда и плохом для окружающих смысле проявляли себя еще со школы. При этом, чтобы быть лидером, не обязательно занимать какие-то высокие позиции, хотя часто на высокие позиции в компаниях могут пробиться как раз те, кто способен быть лидером и брать ответственность.

Лидерство часто заложено в характере и воспитанием, но лидерские ка-



Татьяна Спурнова

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



чества также можно и нужно воспитывать.

Лидерство для меня — это в первую очередь достаточно зрелая степень ответственности. Лидер — это человек, который в нужный момент в состоянии принимать решения, брать за них ответственность, действовать и вести за собой людей. Люди идут за тем, за чьей спиной ощущают себя спокойно, уверенно и безопасно. Мне кажется, что лидером становится тот, кто создает именно такую среду. С одной стороны, прорывную, потому что лидер прокладывает путь, с другой — безопасную для тех, кто находится за его спиной.

Еще одно важное качество лидера — умение окружать себя правильными людьми, которые в состоянии разделить бремя лидерства. Лидер должен уметь делегировать, не замыкать все процессы на себе. Задача лидера вырабатывать стратегию, принимать стратегически важные решения и при этом четко отделять главное от второстепенного, передавая то, что можно делегировать. Мне кажется, что это ключевые вещи. С моей точки зрения, настоящий лидер (не назначенный формально сверху) является в компании ориентиром — проводником к решениям и к результатам.

Есть четыре вещи, которым лидер должен заниматься лично.

Во-первых, это стратегия компании, видение пути, видение возможных препятствий на пути к поставленной цели и способов их преодоления.

Во-вторых, это организационная структура и команда.

Третье — ресурсы, которыми компания обладает, в том числе финансовые, кадровые и временные.

И четвертое — культура, которая создана в компании. Лидер отвечает за ту среду, которую создает вокруг себя, чтобы прийти к нужному результату. По факту, это его ключевая функция.

Все остальное можно делегировать и отстраивать систему контроля.

Что второстепенно? Мне кажется, микроменеджмент: это то, что может мешать.

УИ **Связана ли трансформация бизнеса с личными трансформациями?**

— Мой путь в бизнесе достаточно интересен. Я дочь предпринимателя, поэтому с юношеского возраста вовлечена в бизнес проекты. Работала в туризме, потом в сфере рекламы, и по жизни мне приходилось, где-то вынуждено, где-то по собственной воле, трансформироваться и трансформировать бизнес.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Сейчас мое агентство входит в ТОП-20 агентств мира. В рамках своей работы с крупными клиентами я помогаю трансформировать корпоративные культуры и бизнес-модели. Все это возможно только в первую очередь через личную трансформацию, смену парадигмы, расширение угла зрения.


Трансформация — процесс, который помогает бизнесу преломлять и корректировать точки своего маршрута, чтобы быть успешным завтра и прийти к своим целям с учетом изменений рыночной среды.

ВАЖНОЕ КАЧЕСТВО ЛИДЕРА – УМЕНИЕ ОКРУЖАТЬ СЕБЯ ПРАВИЛЬНЫМИ ЛЮДЬМ

Очень часто бизнесы опираются на «долгоиграющие» истории: «давайте сделаем стратегию лет на 10», но сегодня мы видим, как быстро все меняется. Сегодня огромные организации, чаще в IT секторе, показывают нам примеры гибких бизнес моделей и систем управления, и стратегия часто разработана максимум на год, при этом есть видение более долгосрочной перспективы – направление движения.

Я как раз тот человек, который помогает искать точки трансформации, в которых можно менять, преломлять

свой бизнес и прокладывать для себя путь в завтра.

 **Трансформация компании – что это для Вас? Куда может трансформироваться, например, крупная энергетическая компания?**

— Стратегия требует анализа и оценки видения и задач акционеров, максимально вероятно в сторону альтернативной энергии, зарядных станций, решений по снижению стоимости и повышению доступности для пользователей через сервисы.

Это не так, что приходит консультант и говорит: «Давайте двигаться сюда или туда...», это совместная и очень глубокая работа с клиентом – вопрос совместной проработки, совместных исследований.

Первый этап исследования после понимания целей акционеров — глубинная проработка нашего клиента – текущего или потенциального пользователя наших услуг или продуктов и его потребностей.

Далее мы исследуем разных стейкхолдеров и находим точки пересече-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ния их интересов. Только потом создание прототипов путей развития с оценкой возможностей и рисков и с учетом глобальных трендов.

Думаю, учитывая тренды мы будем смотреть в сторону альтернативной энергии через снижение стоимости, но также придем к ряду услуг и сервисов, коллабораций, которых сегодня нет на рынке.

Важно помнить, что потребитель хочет повышения доступности тех или иных товаров — через стоимость, через быструю доставку — посмотрите на примеры сервисов таких как Яндекс.Лавка или «Самокат», которые сократили шоппинг товаров первой необходимости до быстрого заказа и доставки за 15 минут. Меняются скорости, люди все больше используют разные сервисы. Но современные сервисы создаются для того, чтобы сделать максимально доступными те продукты, товары, услуги, с которыми мы хотим соприкоснуться.

На уровне анализа, или на этапе создания прототипов привлекаются более узкие специалисты либо из индустрии, либо специалисты по сервисным решениям, чтобы отработать реалистичность созданных решений.

Важно понимать, что любое решение — это всего лишь гипотеза, которую нужно тестировать, и нужно оста-

ваться объективным в его оценке и при его реализации и не бояться подкручивать его или от чего-то отказываться на ходу.

 **Насколько велика роль руководителя в успехе компании?**

— Все зависит от компании и от стиля управления. Он может быть авторитарным или демократичным, или даже может быть предпринята попытка создания бирюзовой организации. Я была на очень интересной конференции в Соединенных Штатах. Там выступал один из ярких финансовых гуру в Америке — человек, который покупает частные бизнесы в разных сферах на этапе, когда они еще не вышли на биржу, но их собственники уже подустали от этого бизнеса. А он видит возможность масштабироваться и вкладывается в этот бизнес для того, чтобы его вырастить, вывести на биржу и дальше зарабатывать на нем деньги.

За несколько лет он приобрел несколько сотен бизнесов. При этом он не трогает продукты и бизнес-процессы, не работает с клиентским сервисом — он начинает работать с корпоративной культурой, создает эффективные коммуникации и меняет саму среду внутри компании.


Пройдя через такие ценностные изменения, приобретенные им компании

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


демонстрируют рост в 16,9% только за счет того, что люди начали понимать цели своей организации, понимают, куда они движутся и что от них требуется, обретают смысл в своей работе и свою ценность для общества.

Благодаря этому бизнес растет. Лидер задает смыслы, лидер через свои ценности формирует среду – достигающую, сервисную, творческую и так далее, и роль руководителя в успехе компании для меня всегда ключевая.

Я – ярый противник того, чтобы быстро все переделать. Я всегда за бережную трансформацию через открытые коммуникации со всеми вовлеченными сторонами.

 **Есть ли в российском бизнесе примеры ярких трансформаций, подобных финской Nokia, развернувшейся из химической промышленности в сферу высоких технологий?**

ЛИДЕР ЗАДАЕТ СМЫСЛЫ, ЛИДЕР ЧЕРЕЗ СВОИ ЦЕННОСТИ ФОРМИРУЕТ СРЕДУ – ДОСТИГАТЕЛЬСКОЕ, СЕРВИСНОЕ, ТВОРЧЕСКОЕ

 **Вы согласитесь быть консультантом в компании, где новый собственник меняет лидера?**

— Я не вижу в этом проблемы. Я тот человек, для которого чем сложнее задача, тем для меня она интереснее. Я человек, который не боится изменений, но при этом понимает, что нельзя ничего ломать через коленку. Важно понимать цели собственника и задачи топ-команды. Если есть работающая модель, если есть работающий бизнес, то выстраивается стратегия и создается план изменений.

— Да. Я считаю, что Сбербанк, который мы все воспринимали как компанию с нулевым сервисом, сегодня Сбербанк – сервисная компания и пример яркой трансформации.

Герман Греф — в хорошем смысле легионер, который уже очень много сделал в структуре, которая казалась достаточно неповоротливой. Мне сейчас нравится его курс на образование, на обучение.

Московские МФЦ — это тоже трансформация услуг города для всего населения. Такие трансформации

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

достойны уважения, потому что результатом стало изменение больших закостенелых структур.

 Однако постоянно меняющаяся компания не предполагает «вечной занятости» персонала?

— Что такое сегодня вечная занятость, и кто ее может гарантировать? Каждый год исчезают по несколько профессий.

Есть бизнесы, которые работают в модели серьезной внутренней конкуренции, нанимая лучших, а когда ты не можешь быть лучшим, то ты покидаешь компанию. Это не хорошо и не плохо, более того, если это правила игры, озвученные тебе на входе, ты с ними соглашаешься – это уже сделка. Более того, такая концепция будет отражена и в культуре компании – культуре предпринимательского типа и серьезного соперничества, в ее ценностях и стиле руководства. Когда мы

заранее знаем правила, у нас не возникает негатива.


Такая компания даст тебе возможности, опыт и классное резюме для твоих будущих проектов и для твоей будущей работы. Более того, ряд американских компаний в такой модели устраняют негатив, помогая своим специалистам с дальнейшим трудоустройством.

Если ты не развиваешься, как специалист и как человек, то скорей всего рано или поздно для любой компании твои компетенции, как hard skills, так и soft skills, окажутся не актуальными для ее бизнес задач.

*Татьяна Спурнова

Организация, сопровождение и согласование: А. Юрова

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для 

Справка о спикере:

Предприниматель с 16-летним опытом, владелец «Бюро трансформаций бизнеса Татьяны Спурновой», ТОП-20 деловых женщин России по версии Veuve Clicquot Business Woman Award, Бизнес консультант, ментор, спикер, преподаватель, автор книг, ментор бизнес акселераторов.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

"Гид HBR Управление результативностью"



ЛУЧШЕЕ ОТ HARVARD BUSINESS REVIEW

Гид HBR

Управление результативностью

Общаться чаще
Выявлять проблемы
Мотивировать сотрудников



альпина
ПАБЛИШЕР

бизнес



Книга посвящена способам управления результативностью персонала – как традиционным, которые в последнее время часто подвергаются критике, так и новым. Однако ее авторы не злоупотребляют словом «инновационный», не затрудняют читателя математическими моделями и статистическими выкладками. Нет в ней также столь популярных ныне терминов типа «шедоунг», «баддинг», «секондмент» и «скаффолдинг». В книге доступно и обстоятельно описаны гибкие и адаптивные инструменты работы с персоналом, основанные на трех моментах, которые более всего ценят сотрудники: четко сформу-

лированные цели, перспективы карьерного роста и признание своих достижений.

«Сотрудники должны напрягаться, но не ломаться»

В разделе 1, посвященном постановке целей, предложено дополнить известные всем критерии SMART (конкретность, измеримость, достижимость, уместность и ограниченность во времени) еще тремя. Эффективные цели должны: 1) согласовываться с корпоративной стратегией или иметь практическую значимость для компании; 2) соответствовать человеку; 3) быть задокументированными, но не забытыми.

При постановке целей следует обращаться к различным источникам, которые непосредственно связаны с потребностями сотрудников. «Даже сотрудники,

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

Эффективный собственник – это большой вопрос



к сожалению, даже в идеальном мире, в котором условия теоремы Коуза¹ выполнены, далеко не всегда государственные активы перейдут в руки эффективного собственника. Это показывает опыт приватизации различных государственных компаний в России, но и в Европе прива-

¹ Теорема Коуза (теорема Коуза — Стиглера) — положение новой институциональной экономики, согласно которому при нулевых транзакционных издержках рынок справляется с любыми внешними эффектами. Теорема впервые была сформулирована Джорджем Стиглером в 1966 году следующим образом: если права собственности четко определены и транзакционные издержки равны нулю, то размещение ресурсов (структура производства) будет оставаться неизменным и эффективным независимо от изменений в распределении прав собственности.



Юрий Петров

TYCOON

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



тизировались железные дороги в Великобритании, приватизировались авиакомпании. И в дальнейшем, как показывает случай с «Эстонским воздухом», частный владелец, который пришел на смену государству, оказался не в состоянии развивать и поддерживать деятельность Estonian Air (Эстонскую национальную авиакомпанию официально признали банкротом, 7 декабря 2015 года она прекратила свою коммерческую деятельность). При этом, для сравнения можно привести другие компании: лоукостер Ryanair (Ирландия, крупнейшая бюджетная авиакомпания в Европе) и Air Baltic, компания, которая очень динамично развивается и покрывает достаточно широкий сектор рынка в Восточной и Западной Европе, что показывает, что очень часто вопрос не в собственнике, а в эффективном менеджменте.

Как эксперт программы Лидеры Производительности я тоже могу сказать, что собственнику может повезти или не повезти с тем, какую он возьмет команду, потому что собственник не всегда обладает необходимыми компетенциями, чтобы верно оценить сильные и слабые стороны менеджеров, которых он нанимает, их способность сработаться в одном коллективе и достичь декларируемые цели, которые эти менеджеры обещают собственнику при заключении трудового договора.

Приведем опять же пример, один из очень восхваляемых и популярных топ-менеджеров автомобильного сектора Карлос Гон не так давно был осужден за существенную растрату и злоупотребления и вынужден был бежать в футляре из-под контрабаса, что говорит о том, что человек, по мнению

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

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

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Коучинговая поддержка HR – бизнес партнеров

«В настоящее время HR-профессионалы играют три роли: Рассказчик, Переводчик стратегий и Стратегический фасилитатор»

Д. Ульрих



соответствии с моделью Д.Ульриха HR бизнес-партнер является одновременно стратегическим партнером, функциональным экспертом, лидером изменений и консультантом персонала. Фокус на будущем (стратегии), фокус на процессах, фокус на ежедневной (операционной) деятельности и фокус на людях.

4 типа HR-партнерства в зависимости от 2-х критериев: 1. Фокус на процесс или проект. 2. Фокус на стратегические или операционные задачи.

HR-бизнес-партнер, преимущественно, работает со стратегическими задачами как с фокусом на процесс: формирует стратегию и планы, ведет переговоры с внутренними заказчиками, выстраивает функцию HR под



Елена Кузнецова

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



потребности бизнеса, развивает персонал. А также с фокусом на проекты — диагностирует ситуацию, проясняет запрос и задачи, сопровождает проекты и является лидером, в соответствии со своей ролью в этом процессе.

Функционально, HR бизнес партнер целостно отвечает за работу конкретной категории персонала/ подразделения/ функции. Содержательно, HR бизнес партнер — это советник, внутренний консультант и интегратор усилий функциональных HR по отношению к бизнесу. HR бизнес партнер — любой HR, мыслящий и действующий как партнер, соратник по отношению к бизнесу, умело выстраивающий партнерство между бизнесом и HR — функционалом, направленное на повышение эффективности бизнеса.

Быть HR бизнес — партнером означает:

1. Мыслить результатом, когда результат для бизнеса в приоритете перед HR — процессом и интегрировать различные HR-процессы для наилучшего результата для бизнеса.


2. Консультировать и выстраивать партнерские отношения, то есть быть экспертом в области HR, сбалансировано вовлекать бизнес в принятие решений, а также быть понятным и доступным и строить отношения «на равных».

Какими знаниями, умениями и способностями и навыками необходимо обладать менеджеру по управлению человеческими ресурсами, чтобы реально влиять на бизнес-результат компании?

Понимать и уметь выделять текущие потребности бизнеса и трансформировать бизнес-цели в HR задачи (выявить цель, определить задачи, образ

**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**

 Статья подробно раскрывается роль HR – бизнес партнера, широко определяются его основные компетенции, и какую помощь он способен оказать бизнесу.

Автор отвечает на вопрос, какими умениями необходимо обладать менеджеру по управлению человеческими ресурсами, чтобы реально влиять на бизнес-результат компании.

Практическая ценность статьи в описании важных компетенций для HR – бизнес партнера, и в том как можно развить эти навыки при помощи коучинговой поддержки.

Статья полезна для HR специалистов с точки зрения самоорганизации и мотивации, она поможет вам по новому взглянуть на собственную работу и повысить свою эффективность.

В Московской школе практической психологии реализуются программы, созданные специально для повышения квалификации HR. На наших модулях даются методики, которые расширят



Гули Базарова

ваши компетенции и позволят разобраться в бизнес-процессах организации на самом высоком уровне.

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

Эксклюзивно для 

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.

Популярность MBA в России снизилась в 3 раза за четыре года



С мая по июль 2020 года международная рекрутинговая компания Hays в России совместно со Skyeng и GeekBrains провела исследование «Образование и карьера: актуальность MBA». В нем приняли участие 4867 профессионалов и 286 работодателей — представителей российских и зарубежных компаний, ведущих свою деятельность в РФ.

Ниже основные выводы:

- 9% опрошенных сотрудников получили степень MBA, и еще 18% планируют получить степень в ближайшие три года.
- 52% работодателей не считают MBA преимуществом при выборе сотрудника.

- 39% работодателей считают личные качества и навыки сотрудника более важными для развития карьеры.
- Тем не менее получение степени остается актуальным для руководителей в сфере стратегического развития бизнеса.
- Популярность MBA снижается на фоне усиления сферы дополнительного образования.

*Hays

Эксклюзивно для

Справка о компании:

Hays plc (далее «Группа») — мировой лидер в сфере рекрутмента. Мы являемся специалистами по поиску и подбору квалифицированного персонала по всему миру и занимаем лидирующую позицию на рынке Великобритании, континентальной Европы, Азиатско-Тихоокеанского региона и Латинской Америки. Группа оказывает услуги клиентам различного профиля, работающим как в частном, так и в государственном секторе, занимаясь подбором сотрудников на постоянные должности, а также на контрактную и временную основу. По состоянию на 30 июня 2020 года Группа насчитывает 11 509 сотрудников, которые работают в 265 офисах на 33 рынках, охватывая 20 специализаций.

Индивидуальный код личности в мире изменений: разговор на фоне неопределенного будущего



Тахир Базаров



*Екатерина
Битюцкая*



15-16 ОКТЯБРЯ 2020 ГОДА | МОСКВА | ЛОТТЕ ОТЕЛЬ 5*

XXI САММИТ HR-ДИРЕКТОРОВ РОССИИ И СНГ

www.hrsummit.ru

HR-ПРОФЕССИОНАЛЫ ВСТРЕЧАЮТСЯ ЗДЕСЬ!



**КОНФЕРЕНЦИЯ
HR SUMMIT 2020**



**ВЫСТАВКА
HR-EXPO 2020**



**ПРЕМИЯ
HR AWARD 2020**

Более 20 лет здесь ежегодно встречаются, обмениваются опытом и инсайтами HRD компаний различных отраслей. В этом году своими наработками периода пандемии и опытом решения задач по ускоренной цифровизации, организации удаленной работы, изменению оргструктуры и бизнес-процессов а также перспективами восстановления экономики с участниками поделятся CEO, члены правлений, вице-президенты, а также HR-директора, входящие в рейтинг ТОП-100 HR-руководителей, из РСПП, Сбербанка, Газпром нефти, Росатома, Вымпелкома, НЛМК, МТС, ТМК, X5 Retail Group, KFC в России и СНГ, ОК РУСАЛ, Банка «Открытие», АФК «Система», РАНХиГС, Gartner и многих других организаций. Спикеры расскажут о глобальных изменениях в бизнесе, о том, как меняются технологии, среда, бизнес-модели и корпоративная культура, поделятся прогнозами развития и стратегическими вызовами, стоящими перед предприятиями и HR в эпоху стремительных перемен и неопределенности, а также представят актуальные кейсы из практики управления персоналом, HR-брендинга, мотивации, подбора и оценки, обучения и развития сотрудников, а также применения HR-аналитики, Big Data и AI для принятия управленческих решений.

XXI Саммит HR-Директоров - это:

Ключевое событие в истории российской HR-сферы для HR-руководителей!



ОСОБЫЙ ГОСТЬ | HR SUMMIT 2020:

Визитной карточкой Саммита HR-Директоров являются ежегодные встречи с особыми гостями - известными предпринимателями, политиками, режиссерами, космонавтами, спортсменами. В этом году в этой роли выступит российский государственный деятель и экономист Аркадий Дворкович. Встреча с председателем Фонда «Сколково», президентом ФИДЕ, председателем Совета директоров Роснано, председателем Совета директоров РЭШ, в прошлом заместителем председателя Правительства и помощником Президента РФ будет посвящена восстановлению и модернизации экономики, созданию культуры и инфраструктуры инноваций, новым стратегиям бизнеса и новым компетенциям лидеров.

ВЫСТАВКА | HR SUMMIT 2020

Во время работы XXI Саммита HR-Директоров России и СНГ участники имеют возможность познакомиться с различными услугами для обеспечения процессов эффективного управления персоналом, а также получить персональные консультации на специализированной выставке HR-EXPO 2020. Выставка HR-EXPO является коммуникационным центром Саммита HR-Директоров, местом встреч, кулуарных обсуждений и делового общения. Здесь проходят презентации, мастер-классы, розыгрыши подарков, коктейли и развлекательные мероприятия.



ОРГКОМИТЕТ И РЕГИСТРАЦИЯ:

LBS International Conferences: +7 (495) 926-78-70, info@hrsummit.ru

Уволить коллектив...

Действующий Трудовой кодекс Российской Федерации содержит ограниченный перечень оснований для увольнения работников по инициативе работодателя, в частности, данный перечень предусмотрен ст. 81 Кодекса.

Тем более выглядит странным и недальновидным, некоторые высказывания чиновников о том, что надо уволить коллектив редакции «Ведомости» за несогласие с назначением нового главного редактора. Вдумайтесь только за несогласие!!!



Несомненно, с тем, что чиновник не знает действующего трудового кодекса и оснований для увольнения работников — это его проблемы, а также не важно, что у него не хватает воспитанности при оценке подобных ситуаций, — это тоже его проблемы и большой «привет» его воспитателям, важно другое.

Некомпетентные и поспешные высказывания ставят под сомнение существование свободы слова в Российской Федерации, если вот так просто можно уволить весь коллектив редакции, в результате чего, кто-то может действи-

Владимир
Алистархов

В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



тельно подумать, что надо уволить весь коллектив.

Более того, чтобы привести к исполнению желание чиновника, придется придумать массу незаконных и надуманных предлогов для увольнения журналистов.

В коллективах, по-настоящему творческих и сплоченных, руководитель также, как и все, должен быть частью коллектива, а если он в него не вписался или не дай Бог он еще и ставленник контролирующего ведомства и т.д., то все пиши пропало.

От некогда стоящего издания оста-

НАДО УВОЛИТЬ КОЛЛЕКТИВ РЕДАКЦИИ «ВЕДОМОСТИ» ЗА НЕСОГЛАСИЕ С НАЗНАЧЕНИЕМ НОВОГО ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА. ВДУМАЙТЕСЬ ТОЛЬКО ЗА НЕСОГЛАСИЕ!!!

Конечно, можно понять тех, кто привык к лозунгу на работе «я начальник — ты дурак», речь идет о «рабах», но очень надеюсь, что этот лозунг не для журналистов и они продолжают выполнять качественно и независимо свою работу.

нется «мыльная» и никому не нужная пресса для «зомбирования» населения, а это уже страшно, поскольку за этим всем кроются, как правило, худшие опасения думающих граждан.

**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

Девиз «ЛюдиPeople»:
«Практика – критерий истины»



Консалтинговая компания
«ЛюдиPeople» – эксперт в вопросах
повышения производительности.

НАС ВЫБИРАЮТ ДЛЯ:

- Сокращения затрат на труд, логистику, закупки;
- Сокращения производственных потерь;
- Повышения эффективности бизнеса;
- Оптимизации бизнес-процессов;
- Нормирования и организации труда;
- Построения систем оплаты труда и мотивации;
- Создания оптимальных оргструктур;
- Проведения обучения по развитию управленческих навыков и внедрения бережливого производства.



С 2009 года мы накопили более
100 кейсов повышения
производительности.

НАШИ КЛИЕНТЫ –
ЛИДЕРЫ В СВОИХ ОТРАСЛЯХ:

- Машиностроении;
- металлургии;
- Добыче и переработке полезных ископаемых;
- Транспорте;
- здравоохранении;
- Химии и газохимии;
- Государственных и бюджетных организаций.

НАША ПРАКТИКА



КЕЙС 1

Крупное предприятие черной металлургии

Задача:
оптимизация ФОТ пилотных подразделений не менее чем на 25%

Результат:
комплекс мероприятий, снижающих ФОТ на 37%



КЕЙС 2

Крупнейший оператор контейнерных перевозок

Задача:
сокращение расходов на аппарат управления, создание его новой оргструктуры и штатного расписания

Результат:
сокращение численности управленческого персонала на 28%, автоматизация ее расчета



КЕЙС 3

Атомная промышленность.
Управляющая инжиниринговая компания.

Задача:
повысить производительность труда, оптимизировать бизнес-процессы.

Результат:
построена стратегическая функциональная матрица, КПЭ, рассчитана оптимальная численность на планируемый объем производства, описан план достижения результата по каждой функции.

Даже самый успешный бизнес имеет резервы повышения эффективности.

МЫ НАЙДЕМ ИХ!



www.hr-people.ru
petrova@hr-people.ru



+7 (495) 105-93-73
+7 (985) 774-10-08



ЛУЧШЕЕ ОТ HARVARD BUSINESS REVIEW

Гид HBR

Управление результативностью

Общаться чаще
Выявлять проблемы
Мотивировать сотрудников



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

июль-сентябрь

В номере:

Документовед. Перспективы специальности

**Новое в организации делопроизводства
в органах власти**

**Наградные листы 7 отдельного авиаполка
НКВД СССР за 1945 год, как документы
героического прошлого**

**Система военной документации в период
Великой Отечественной войны**

**Ценные бумаги как специальная система
документации: взгляд**

**Реестр видов документов: предпосылки
создания**

**Документирование проверок Государственной
инспекцией труда**

**Опыт зарубежных стран в создании системы
«электронного правительства» и формирования
единого информационного ресурса**

**Проблемы систематизации цифровой
информации для принятия эффективных
управленческих решений**

**№3
2020**

При поддержке:

