

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Верхний курс: по плану "Роснефть" – 71852, 70555, 72835;

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 35
(591)

2020

Главная тема: **ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ**



Елена Хлевная
El Lab

**Основа всех soft skills –
эмоциональный интеллект**

Дмитрий Мартасов

Самозанятые: за что наказывает ФНС при работе с ними (с примерами судов)

Инна Демидова

Какие выплаты работникам можно, а какие нельзя учитывать в расходах на оплату труда по налоговому законодательству?

Артур Аскеров

Споры с мигрантами, работающими в компаниях

Алла Митрахович

Самозанятость и способы минимизации налогообложения

Дарья Сергеева

Стажировка – в чем отличия от ТД и как компании обезопасить себя от исков стажеров

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Впервые я услышал об эмоциональном интеллекте, когда актер Р. Рейган стал президентом США. Тогда о нем писали, как о суперталантливом обладателе ЭИ и о том, что именно он поможет ему управлять страной... тема крайне важна и для бизнеса...

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 «Н. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

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

Дизайн и верстка — агентство «АртРиль»

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

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

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

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

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

Юридическая поддержка — «Тарес»

Достаточно трудно удерживать две составляющие: духовное развитие и материальное, соединять внутри себя и во внешнем мире эти две диалектические противоположности...

Принцип всеобщей ответственности: увидел проблему – прими меры к устранению, увидел возможность – используй ее...

Модель прямого управления с главной мотивацией в виде денег уходит...

Компании в своей деятельности думают о будущих поколениях, также они управляются руководителями, которые могут быть многозадачными...



Антон Мельников,
ЦКТ

HR-экспертиза

ЛюдиPeople

Повышение эффективности
и производительности без затрат

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;
- Metallургии;
- 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

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

Высокий эмоциональный интеллект сотрудников – конкурентное преимущество компании

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Елена Хлевная, El Lab

11

“Компании нового типа” – кто они, как управляются и живут

КОМПАНИИ НОВОГО ТИПА

Антон Мельников, ЦКТ

23

В Москве открылся магазин будущего («Пятерочка» схватывает Налету)

НОВОСТИ БИЗНЕСА

Татьяна Павлова

24

Споры с мигрантами, работающими в компаниях

МИГРАНТЫ

Артур Аскеров

25

Коучинговый подход в раскрытии творческого потенциала
Коучинговые инструменты в работе с запросами профессиональной реализации

МШПП

Людмила Левина

34

35

Мы работаем, чтобы наши клиенты добивались успеха

РЕЦЕНЗИЯ

Гули Базарова

МИССИЯ КОМПАНИИ

Ольга Кузьмина

ManpowerGroup Russia & CIS

37

Сокращение издержек на персонал в период ковид-19

ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ

Марк Левин, «Основа+»

Нина Кондратова, МКЦ ФАВОРИТ

Дмитрий Жирнов, Bridge2HR

47

Увольнение за хищения, моральный ущерб и т.д. неблагоприятных сотрудников, и анализ ошибок компании, взявших их, и допустивших спор

УВОЛЬНЕНИЯ

Дарья Царькова

53

Впервые в Москве компанию могут оштрафовать за нарушение указа мэра об обязательной удаленке

КОММЕНТАРИИ

Марина Степихова, Usetech

55

«Управление талантами: Руководство по выращиванию сильной команды»

ОБЗОР КНИГИ

Татьяна Павлова

62

Хабиб заявил, что завершает карьеру
Ильгиз Валинуров, «Business Connection»

НОВОСТИ

№35
(591)
Издаётся с 1996 г. 2020 г.

Объединенная редакция

ИД



Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати. Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

ТР@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



Подписано в печать 02.11.2020 г.
Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

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

Высокий эмоциональный интеллект сотрудников – конкурентное преимущество компании

С экспертом беседовала коуч
Н. Гончарова

УП Что такое эмоциональный интеллект простыми словами?

В общем виде – это способность человека работать с информацией, которую человек получает через эмоции. В каждый момент времени каждый человек получает огромный массив информации именно через эмоциональную составляющую. Потому что он видит, слышит, чувствует эмоции других людей и свои. И способность эту информацию перерабатывать интеллектуально и заключается в термине эмоциональный интеллект. Это способность распознавать эмоции окружающих людей и свои собственные, способность использовать эти эмоции в конкретных ситуациях. Есть эмоции, которые помогают, есть, которые мешают в каждой конкретной ситуации. Способность качественно использовать все эмоции так, чтобы они помогали, – это тоже одна из составляющих эмоционального интеллекта. Способность понимать причины, из-за чего эмоции возникли, ну и, конечно, способность управлять эмоциями.



Елена Хлевная

El Lab, компания разработчик цифровой платформы
«Работающий эмоциональный интеллект»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Вот это все и есть эмоциональный интеллект.

УП Как это соотносится с понятием общего интеллекта?

— Люди очень часто противопоставляют эмоциональный интеллект интеллекту. Это совсем неверно. Потому что, согласно науке, эмоциональный интеллект – это часть интеллекта. Именно та часть интеллекта, которая отвечает за переработку эмоциональной информации. Т.е. если мы говорим про то, что такое интеллект, то в общем смысле это способность человека перерабатывать определенные массивы информации в единицу времени. В этом контексте эмоциональный интеллект – это та часть интеллекта, которая отвечает за переработку информации, которую человек получает через эмоции. Поэтому противопоставлять эмоциональный интеллект интеллекту – неверно, потому что невозможно противопоставить часть целому.

УП В будущем можно ожидать, что будут разрабатывать понятия и про другие части интеллекта?

— Сейчас, скорее, идет тенденция, наоборот, к объединению. Можно рассматривать части, можно рассматривать целое. В том же Йельском университете исследователи говорят о концепции персонального интеллекта. Но есть такая очень хорошая статья еще 2016 года Сэловея, Карузо и Майера, кото-

рые основоположники этой концепции, где они именно сопоставляют эмоциональный интеллект, социальный интеллект и персональный интеллект. https://scholars.unh.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1319&context=psych_facpub

УП А в какой момент начали исследовать вопрос IQ, ведь такие исследования – это запрос общества. С чего это началось?

— С одной стороны, да – запрос общества. С другой стороны, общество у нас всегда подталкивается журналистами. История здесь очень интересная, потому что Питер Сэловей и Джон Майер в 90-м году написали научную статью, которая называется «Эмоциональный интеллект». Это считается точкой отсчета научных исследований. И есть такой замечательный журналист, Дениэл Гоулман, он тогда работал в The New York Times и писал статьи по популярной психологии. И он услышал или, может, прочитал эту научную статью, он заинтересовался этим термином и решил это популяризировать. И в 95-м году он написал книгу про эмоциональный интеллект, которая обошла весь мир и была переведена на очень много языков. И запрос общества, наверно, сформировался с выходом этой книги. Он актуализировал эту тему. И после этого интерес стал расти и расти. Но, к сожалению, у популяризации есть такой побочный эффект – упрощение. И пошло противопоставление эмоционального интеллекта интеллекту как таковому.

УП Ведь именно он внес путаницу в термины, назвал эмоциональным интеллектом эмоциональный коэффициент?

— В исследованиях, когда мы считаем результаты диагностики, там присутствует коэффициент. Есть такое обозначение – коэффициент эмоционального интеллекта. Но он обозначается EIQ, а в сокращении EQ буква i потерялась. И остался только коэффициент эмоциональности. Если мы расшифруем EQ – то это как раз коэффициент эмоциональности, а где здесь интеллект? Коэффициент эмоциональности, да, он тоже есть. Но это не эмоциональный интеллект – IQ. Т.е. пошло такое искажение.

УП Если посмотреть на рабочую среду или быт, как можно наглядно увидеть, какая из ветвей IQ менее развита, а какая более развита? Как-то видно другим людям?

— 4 ветви эмоционального интеллекта: распознавание, использование, анализ и управление. Они складываются в так называемые 2 домена: опытный домен и стратегический. Первые 2 ветви – это опытный домен, т.е. это то, как ситуативно человек проявляется. А вторые 2 – это стратегический домен, то, как человек умеет планировать эмоциональное поведение. Люди, у которых больше развит стратегический домен, в который входят ветвь анализа и понимания эмоций и управления ими, они в ситуациях будут присматриваться, прислушиваться, просчитывать и, соответственно, мед-

леннее реагировать. Т.е. вряд ли они будут ситуативно быстро эмоционально эффективно действовать. И наоборот, соответственно.

УП Могу ли я предположить, что такие люди, допустим, на какой-то выпад хуже реагируют какой-то фразой умелой, т.е. им надо подумать?

— Да, им нужно подумать, рассчитать свое поведение и потом в следующий раз они выйдут в бой готовыми, но... может быть уже поздно. Может поменяться ситуация. Т.е. ситуативно, конечно, имеют преимущество те люди, у которых первый домен развит, которые очень хорошо распознают и используют эмоции в решении конкретных задач. И если мы говорим про эффективных руководителей, менеджеров, управленцев, то сейчас такое время, когда ситуация быстро меняется, и именно люди, у которых развит первый опытный домен, они сейчас добиваются больших успехов, чем вторые.

УП Куда вторые пригодятся, им тоже надо себя куда-то применить?

— Конечно, они пригодятся, потому что невозможно только ситуативно работать. В любой команде, если мы говорим про работу, нужны и такие, и такие люди. И даже в переговорах очень часто интуитивно складываются такие переговорные пары, когда у одного человека лучше развит опытный домен, у второго – стратегический. И они очень хорошо

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



работают в тандеме. И если мы говорим про команду, то чем разнообразнее команда, тем легче ей сработаться.

УП Правильно ли я поняла, что те, кто имеет первый домен, в карьере сейчас имеют преимущество?

— Нельзя сказать, что все, но в основном. Потому что сейчас такое непредсказуемое время. Но если мы говорим про какую-то крупную корпорацию, где, несмотря на эти штормы за бортом, внутри такой ковчег построен, где все тихо и спокойно, и можно продолжать то, что уже выстроено до этого, то там имеют преимущество люди с более развитым вторым доменом.

УП Уже есть какие-то исследования – сколько, каких людей лучше в команде для каких-то целей, или еще нет таких исследований?

— Таких нет. Мы сейчас только-только подходим к исследованиям в области профессий. Пока конкретно сказать – таких 30 грамм, таких 50 – нельзя. Но увидеть область направления – можно.

УП Есть ли какие-то другие способности, которые без эмоционального интеллекта даже невозможно развить? К примеру, концентрация внимания или что-то другое...

— Здесь мы можем с уверенностью сказать, что базой всех софт скиллс яв-

ляется эмоциональный интеллект. Т.е. чем выше развит эмоциональный интеллект, тем лучше у человека софт скиллс. Гораздо эффективнее и выгоднее для компании развивать эмоциональный интеллект, чем отдельно разные софт скиллс.

УП Есть ли уже понимание, как развивается интеллект у разных групп населения с точки зрения возраста?

— Здесь очень интересные исследования. Здесь скорее не возраст, а среда, потому что внутри возраста тоже очень много различий по уровню развития эмоционального интеллекта. Дети, безусловно, пластичные. Эмоциональный интеллект формируется в детстве и развивается, если этому уделять внимание, то, конечно, это идет существенно быстрее. У взрослого уже сформировались какие-то привычки, стереотипы. Много зависит от того, в какой детский сад ходил ребенок, в какой школе он учился, какая была среда, какая семья, в какие ситуации он попадал. И к годам 30 уже что выросло, то выросло. Но если человек начинает в любом возрасте сознательно развивать эмоциональный интеллект, то он развивается. Чем старше человек, тем сложнее его развить, потому что определенные привычки уже сформировались. И нужно создавать новые привычки, чтобы заменять эти паттерны, которых в детстве еще пока нет. Ну а если в целом говорить про возраст, внутри возраста есть люди с очень высо-

ким уровнем эмоционального интеллекта, есть люди с не очень высоким. Зависит от того, какую жизнь они прожили, насколько она была разнообразна.

УП Про привычку интересно. Я заметила, что я привыкла волноваться перед какими-то новыми событиями.

— Прекрасный пример. И вот здесь как эту привычку заменить на какую-то другую? Есть один способ. Очень часто ставить себя вот в эти новые ситуации. По сути, чем больше подходов к снаряду, тем выше сила. И по-другому это никак не тренируется. Просто нужно развить новую привычку. А как ее развить? Когда перед новыми аудиториями, условно, 3 раза в день 2 месяца будут идти выступления, на третий месяц точно волнение пройдет, потому что организм перестроится.

УП Понятие стрессоустойчивость, если с точки зрения, эмоционального интеллекта рассматривать, это как раз про управление – четвертая ветка?

— Здесь в целом все. Потому что чем выше развит эмоциональный интеллект, тем больше стрессоустойчивость. Т.е. высокий эмоциональный интеллект – это профилактика стресса. И это показывает очень много исследований. В частности очень интересное исследование, в Австралии профессор Ашкегази, очень известный в психологии, недавно проводил исследование на военных.

В программе развития эмоционального интеллекта были замеры до программы и замеры после. И посмотрели, что у них изменилось с развитием эмоционального интеллекта. Там много разных показателей, но, в частности, у них увеличилась скорость решения математических задач и меткость стрельбы. О чем это говорит? О том, что человеку, когда развивает эмоциональный интеллект, проще сосредоточиться, сфокусироваться, абстрагироваться от раздражающих факторов. Он целится лучше. А чтобы лучше прицелиться, соответственно, не реагировать на раздражающие факторы. И это очень связано со стрессоустойчивостью как раз.

УП Сейчас модно развивать эмоциональный интеллект. Есть ли какие-то исследования, как изменится бизнес-среда или общество в целом?

— Если бизнес-среда научится использовать эмоции как ресурс, эффективность бизнеса повысится. Потому что долгое время эмоции воспринимались как что-то мешающее бизнес-процессу. Их пытались исключить. «Ничего личного, только бизнес», «оставь эмоции дома, потом приходи на работу». Но человечество осознало, что нельзя их исключить, это неотъемлемая часть самого человека. И они никуда не деваются. Не нужно с ними бороться, важно научиться их использовать для повышения эффективности. И сейчас бизнес понял, что это ресурс, но пока еще не понял, как его

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



эффективно использовать. Начинается это обучение. Как только научится, эффективность вырастет кратно. Потому что нужно понимать, что есть ряд эмоций, которые полезны для определенной деятельности. Т.е. они помогают одним процессам, но мешают другим. Как только бизнес с этим разберется и начнет строить бизнес-процессы, используя эмоции как ресурс, то эффективность этих процессов, безусловно, повысится. И какой бизнес первым это поймет, тот выживет вот в это неопределенное время.

А есть ли примеры?

— Да, на уровне корпораций. Потому что сейчас корпорации — это такая глобальная история. Компания Сименс и Комацу, у них есть очень интересные исследования про повышение эффективности при внедрении эмоционального интеллекта. Они внедряли эмоциональную интеллектуальную культуру. И вовлеченность, производительность повысилась. Производительность сотрудников повысилась и производительность компании в целом.

А как они поняли, что это именно от развития эмоционального интеллекта?

— Замеры. Они сознательно внедряли программы по развитию эмоционального интеллекта, внедряли эмоциональную интеллектуальную среду.

Как я понимаю, даже международных компаний не так много, которые могут этим похвастаться?

— Да. Но они есть. И при этом, почему мы так мало про это слышим? Потому что это же конкурентное преимущество. И сейчас такое время, когда не все это понимают. Те корпорации, которые поняли, что это ресурс, они его быстро внедряют, занимают первые позиции, но они стараются об этом не говорить, не раскрывать информацию для того, чтобы держать это конкурентное преимущество. И с новыми ресурсами так всегда. Кто первый встал, того и тапки. Поэтому так мало про это написано сейчас. Когда несколько лет пройдет, и все осознают, тогда будет уже более открытая среда.

ПРИ ВНЕДРЕНИИ ЭИ В КОМПАНИЮ



По данным исследований в Siemens, Komatsu

В какой логике в крупной корпорации лучше выстраивать обучение по эмоциональному интеллекту? Сначала топы, потом миддл и ниже до сотрудников, обслуживающих клиентов? Или разделить по блокам: кто работает с клиентами и т. д.?»

— Вообще идеальный вариант – учить всех. Если мы говорим про крупную компанию, где разная специфика, можно делать параллельно. Однозначно, если мы говорим про вертикаль, нельзя снизу, нужно начинать сверху: с топов, миддл и т. д. вниз. Но идеальный вариант, когда обучаются одновременно. Развитие должно быть построено немного по-разному, потому что нужно по-другому развивать топов, развивать людей, которые работают в клиентском сервисе, и администрацию, например. Т.е. там нужен немного другой угол преломления развития способностей эмоционального интеллекта. Но вообще идеальный вариант, когда целиком в компании внедряется эмоционально интеллектуальная корпоративная культура. И люди, вся команда, начинают использовать эмоции как ресурс. Т.е. когда они включают в жизнедеятельность компании еще такой ресурс как эмоции. И они понимают, что этот ресурс есть у каждого человека, и компания встраивает его в рабочие процессы.

УП Давайте поговорим про исследования EI Lab и МЦ КТК, чем Вы занимаетесь?

— У нас сейчас идет очень интересное исследование о взаимосвязи эмоционального интеллекта и эффективности жизнедеятельности и экономического благополучия. Уже до нового года мы сведем результаты. Собрали уже достаточное количество данных. Скоро выйдет

статистика, которую мы посчитаем, как влияет уровень развития эмоционального интеллекта на эффективность жизнедеятельности и экономическое благополучие человека. Исследование мы проводим совместно с Еленой Сергиенко, это профессор Института психологии Российской академии наук. Также нашей научной группой разработана первая объективизированная методика диагностики эмоционального интеллекта специально для русскоязычного населения. Это ТЭИ – тест эмоционального интеллекта. Пока в России это единственная объективная научная методика диагностики эмоционального интеллекта. И благодаря появлению этой методики, появилась возможность проводить такие глобальные масштабные исследования. Т.е. точно замерять эмоциональный интеллект и сравнивать его с другими различными показателями.

УП Какая выборка для исследования? Кого замеряли?

— Мы замеряли всех подряд. И руководителей, и специалистов разных уровней, и педагогов – т.е. большая, широкая выборка. Более конкретно можно будет сказать ближе к декабрю. Сейчас мы посчитаем, сколько в каждой группе получилось человек, и тогда можно будет сказать. В основном это, конечно, представители бизнеса, есть педагоги, юристы, финансисты, специалисты по продажам, врачи.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УИ Вы сказали про врачей. По моим наблюдениям, у них часто, наверно, в силу защиты не сильно проявляется эмоциональный интеллект.

— Да. Кстати, очень интересен опять же австралийский опыт. Международный конгресс по эмоциональному интеллекту в прошлом году был в Австралии. Он проходит раз в 2 года в разных странах. Для меня было удивлением узнать, что при приеме в медицинские вузы в Австралии обязательна диагностика эмоционального интеллекта. И есть определенный уровень, который они считают проходным и непроходным. Т.е. ниже определенных баллов не принимают документы от абитуриентов.

Про исследования вот что еще интересно. Детский проект. Мы говорим, что сейчас мы проводим исследование по взрослым людям, благодаря тому, что появилась методика диагностики. По детям не было никакой объективной методики, все очень сложно. Практически невозможно было замерить уровень эмоционального интеллекта у детей. И мы получили право на перевод, адаптацию международного детского теста. Это тест Эмоционального Интеллекта Майера, Сэловея, Карузо в подростковой версии (MSCEIT–YRV), который измеряет эмоциональный интеллект у подростков как актуальный (действующий) интеллект; то есть как способность размышлять об эмоциях (и как способность лучше размышлять, используя эмоции). Мы

его перевели на русский язык. И в этом году он выходит. Т.е. начиная с этого года, будет возможно диагностировать уровень развития эмоционального интеллекта у детей, и проводить масштабные исследования, ну и, соответственно, программы развития.

УИ У детей какого возраста?

— С 10 лет. Но мы развиваем эмоциональный интеллект с 4-ех лет. Но в 4 года объективно измерить уровень его развития... пока нет таких инструментов.

УИ Давайте расскажем про курс. Сейчас есть курс по развитию эмоционального интеллекта?

— У нас есть 3 партнерских проекта. Это проект Международного центра «Креативные технологии консалтинга» (МЦ КТК), где готовят специалистов по развитию эмоционального интеллекта, есть детский проект ЭИ Дети (EI Kids), где занимаются развитием эмоционального интеллекта детей, есть цифровая платформа диагностики и развития эмоционального интеллекта - это EI Lab (Лаборатория эмоционального интеллекта), которая разрабатывает различные инструменты диагностики и тренажеры по развитию эмоционального интеллекта. И все это вместе позволяет гармонично развивать эмоциональный интеллект у детей, у родителей, в бизнес-среде и обучать специалистов. И все три проекта

строятся строго на научной основе. Все, что мы развиваем, проверено многократными исследованиями – и российскими, и зарубежными. И наши научные консультанты – Елена Алексеевна Сергиенко, профессор ИП РАН, и Дэвид Карузо, профессор Йельского университета. И это такие поддерживающие 3 проекта в таком тандеме, как 3 кита, которые составляют целостную систему научного развития и диагностики эмоционального интеллекта.

УП Если я захочу развивать эмоциональный интеллект у себя, сотрудников и подумаю о выборе специалиста. Насколько у этого специалиста важен его эмоциональный интеллект, и какие должны быть показатели по ТЭИ? Есть какая-то корреляция?

— Здесь как раз вот эта цифровая платформа, которую лаборатория эмоционального интеллекта сейчас разрабатывает. Там будет представлен Маркетплейс специалистов по развитию эмоционального интеллекта, т.е. людей, которые отучились на научной основе, у которых есть сертификат специалиста. Также будут выкладываться кейсы этих специалистов, отзывы о них. Т.е. корпорация сможет выбрать, мы гарантируем, что эти специалисты обучены по научной модели, можно будет почитать о них. Скорее, можно будет говорить не о том, что вот этот хороший, а этот плохой. Все-таки у каждой компании есть свой запрос. И можно будет подобрать спе-

циалиста под конкретный запрос. Кто-то работает только с топами, кто-то работает со специалистами по продажам. Т.е. есть такая специфика, о которой можно будет подробно почитать, узнать, проверить. Например, у корпорации с сетью филиалов будет возможность выбрать на этом портале специалиста под этот филиал, например, в Ярославле, Уфе, который работает по этой методике там, близко к офису.

УП А сам уровень эмоционального интеллекта у этого специалиста? Ведь это закрытая информация. Или здесь важно, какой он специалист по знаниям?

— Конечно, уровень эмоционального интеллекта важен. Но это такое условие необходимое, но недостаточное. Если у человека высоко развит эмоциональный интеллект, это еще не значит, что он его грамотно применяет в своей деятельности. Когда мы диагностируем эмоциональный интеллект, под определенную профессию может быть определенный рисунок шкального профиля. Не обязательно человеку, который работает бухгалтером или бизнес-аналитиком, чтобы все 10 разделов эмоционального интеллекта были высоко развиты. Мы с Вами говорили, 2 домена, 4 ветви, и каждая ветвь делится еще на несколько разделов. Вот всего 10 разделов. И есть такое понятие – рисунок шкального профиля. И под определенную деятельность есть некие такие тенденции. Т.е. люди с определенным рисунком шкального профиля

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

более эффективны в какой-либо деятельности.

 Т.е. если я даже сама прошла этот тест, я могу запросить такой рисунок по профилю, какая деятельность мне больше подходит, так?

— Запросить – пока нет, это еще на уровне исследований. Сейчас пока человечество учится использовать это как ресурс. И то, что сейчас мы предлагаем корпорациям, это вывести идеальный профиль эффективного сотрудника под конкретную компанию и под конкретную деятельность. Т.е. что мы делаем? Мы берем большое количество сотрудников одной и той же должности. Их тестируем на эмоциональный интеллект. Берем данные по степени достижения ими показателей их эффективности. Дальше эти сотрудники делятся на несколько категорий, от самых эффективных до самых неэффективных. И система ищет закономерности. Тот самый ИИ позволяет выявить закономерности. И мы выводим такой эталонный профиль эффективного сотрудника под конкретную должность. Т.е. наиболее эффективные сотрудники в этой должности – у них какой рисунок профиля? И потом можно подбирать сотрудников с таким же профилем на эту

конкретную должность. Сейчас эти исследования находятся еще в самом начале. И мир пока еще подобного не делал.

 Вы будете в дальнейшем сопровождать тех, кто у вас сейчас обучается? Или люди закончили, и дальше они уже «варятся» в своей деятельности?

— Если мы говорим про специалистов, то, конечно, мы собираем всех на платформе. Мы такую возможность людям даем. У нас нет задачи всех обучить и распустить. Платформа для того и нужна, чтобы мир мог найти качественных специалистов, чтобы они были собраны в одном месте, и чтобы сами специалисты развивались и дальше. Сейчас уже есть в России ассоциация профессионалов в области развития эмоционального интеллекта (АПРЭИ). И, конечно же, всем закончившим программу обучения есть смысл в эту ассоциацию вступать, чтобы поддерживать взаимодействие в профессиональном сообществе.

***Елена Хлевная,**
основатель и CEO El Lab, компания
разработчик цифровой
платформы «Работающий
эмоциональный интеллект»

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для 

Справка о спикере:

Елена Хлевная - основатель и CEO El Lab – компании-разработчика цифровой платформы диагностики и развития эмоционального интеллекта WAY2WEI (Путь к работающему эмоциональному интеллекту). Национальный координатор международного сообщества по эмоциональному интеллекту (ISEI) в России; председатель правления российской «Ассоциации профессионалов в области развития эмоционального интеллекта» АПРЭИ. Имеет два образования: психологическое и экономическое и научные степени в этих областях. Обладает уникальным опытом научной и практической работы на стыке экономики и психологии.

Коучинговые инструменты в работе с запросами профессиональной реализации

Статья посвящена анализу использования инструментов коучинга. Рассматриваются основные коучинговые инструменты и их применение в работе с запросами профессиональной реализации.



Коучинг использует совокупность инструментов, направленных на достижение клиентом поставленных целей.

Успех современной компании напрямую зависит от стиля руководства и лидерства. Современные руководители – это лидеры, которые четко понимают: какой должна быть организация и как достичь этой цели. Но осознают ли сотрудники, работающие в организации так же эту цель как руководитель? И как сделать, чтобы они работали вдохновенно и эффективно, все время двигаясь к целям организации. Руководители зачастую уверены, что повысить эффективность им не удастся, они не верят в ресурсы своих людей, задействуют много внешних



Людмила Левина

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА

ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

**Купить полный текст статьи за 50 руб.
или купить данный номер журнала за 600 руб.
отправляйте заявки на почту tp@top-personal.ru**

Мы работаем, чтобы наши клиенты добивались успеха

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Какова цель существования вашей компании?

 ManpowerGroup ставит перед собой конкретную цель – быть лидером в разработке и предоставлении инновационных кадровых решений и услуг. Мы работаем, чтобы наши клиенты добивались успеха в постоянно меняющемся мире бизнеса, что напрямую влияет на благополучие и признание достижений нашей компании.

Обеспечить высокую эффективность нашей компании позволяет коммерческая прибыль. Бизнес должен вносить позитивный вклад в процесс общественных изменений. Мы обеспечиваем граждан полноценной и стабильной работой во многих странах мира. На российском рынке мы работаем уже более 25 лет. Сейчас работодатели должны

Ольга Кузьмина

ManpowerGroup Russia & CIS

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА

ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

**Купить полный текст статьи за 50 руб.
или купить данный номер журнала за 600 руб.
отправляйте заявки на почту tp@top-personal.ru**

Сокращение издержек на персонал в период ковид-19

С экспертами беседовал гл. редактор



А. Гончаров

УП Как ваши клиенты экономят на издержках с персоналом сегодня?

— Наши клиенты пытаются экономить на подборе персонала. Сокращают отделы персонала, перестают обращаться с заявками на подбор персонала. Но... с течением небольшого времени все возвращается «на круги своя» только с большими издержками.



***Марк Левин, коммерческий директор ООО «Кадровое агентство «Основа+»**
.....

— Для того чтобы ответить на этот вопрос, хочу обозначить, кто является нашими клиентами.

Наши клиенты, в основном, это крупный и средний бизнес, хотя маленькие и только начинающие свой бизнес компании к нам также часто обращаются за услугами и становятся постоянными клиентами.

Если говорить о крупных компаниях, то с прошлой пандемии до сих пор во многих компаниях часть персонала находится на удаленном режиме, в связи с этим у крупных компаний возможно экономия происходит за счет удаленного формата работы.

Плюс, конечно, пока некоторые вакансии заморожены, так как в данное время дальнейший ход событий пока не очень понятен компаниям.

Небольшие компании также находятся в подвешенном состоянии, и вакансии если поступают, то их либо меньше, либо пока их приостанавлива-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ют. В том числе и из-за того, что компании не могут спрогнозировать, что будет дальше.

Несмотря на это, в настоящее время у нас есть заказчики с приоритетными вакансиями, которые, несмотря на нестабильное положение в стране, готовы брать в штат новых сотрудников.

***Нина Кондратова,**
эксперт **МКЦ ФАВОРИТ**

— Нет смысла рассказывать о способах сэкономить на персонале, к которому прибегли компании, исповедующие философию «не проиграть в кризис». А, именно: отправить сотрудников в неоплачиваемый отпуск, или сократить зарплату.

Я собрал информацию у наших клиентов о том, какие статьи расходов на персонал они были вынуждены исключить из бюджета из-за ограничений, вызванных Ковид-19.

В первую очередь, все опрошенные нами клиенты отказались от аренды помещений под новогодние корпоративы. Хотя сегодня жестких ограничений по посещению ресторанов и кафе нет, но никто не может гарантировать, что такие ограничения не будут введены перед Новым годом.

По причине возможных ограничений на выезд за рубеж и ограничений

по проживанию в гостиницах и базах отдыха в России было отменено финансирование мотивационных поездок для сотрудников в компаниях, которые практиковали такую условно материальную мотивацию.

Тренинги offline с участием внешних бизнес-тренеров были отменены по причине перевода большей части сотрудников на работу из дома.

Компании, где сильный внутренний PR, были вынуждены отказаться от проведения «Дня здоровья» с семьями сотрудников, отменили «День профессии моих родителей», который предполагал семейное посещение офиса или производства с развивающими играми для детей и награждение родителей за успехи в профессии. Сейчас внутренний PR поддерживает здоровый микроклимат в коллективе используя online инструменты, которые менее затратны с точки зрения финансов, но требуют большего профессионализма и креативности.

Ожидаемо снизился поток заявок на подбор персонала у рекрутинговых агентств. Работодатели стали временно распределять нагрузку по вакансиям среди действующих сотрудников. Это обусловлено тем, что многие специалисты внутреннего HR попали в число 30% сотрудников, которых обязали перевести на удаленку, и стало некому оценивать кандидатов, направ-

ляемых агентствами. Поэтому и статья расходов на оплату услуг агентств оказалась не реализована во многих компаниях.

Так как количество сотрудников в офисе сократилось, то и сократились расходы на антисептики и маски, на воду, чай и кофе, и на прочие операционные затраты по содержанию офиса.

При этом некоторые наши клиенты решили использовать с пользой период отсутствия сотрудников на рабочих местах – они начали ремонт офисов.



***Дмитрий Жирнов,**
руководитель Кадрового агентства
Bridge2HR

www.bridge2hr.ru

.....

УП Какие советы вы
им даете в этом ключе?

— Беречь внутренних рекрутеров компании. Не пытаться «сорваться» на них за все проблемы с коронакризисом. Стараться удержать тот персонал, который есть. Как квалифици-

рованных сотрудников, так и низшее звено. Практика показала, что нужны все!



***Марк Левин,** коммерческий
директор **ООО «Кадровое
агентство «Основа+»**

.....

— Мы всегда советуем нашим заказчикам выбирать качественных сотрудников.

Для нашего агентства качество является залогом успеха. И если компания сомневается в выбранном кандидате, независимо личные ли это качества или профессиональные навыки, мы всегда предлагаем им найти такого кандидата, в котором сомнений не возникнет.

Мы не можем дать совет заказчику, открывать ли вакансию или нет, в наши компетенции это не входит.

Зато мы можем позаботиться о том, чтобы наши услуги были выполнены на 100%.

***Нина Кондратова,**
эксперт **МКЦ ФАВОРИТ**

.....

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Есть ли заказы на аутплейсмент, и как Вы их реализуете?

— Не занимаемся.



*Марк Левин, коммерческий директор ООО «Кадровое агентство «Основа+»

— Есть ли заказы на аутплейсмент и как вы их реализуете?

Наша компания не предоставляет услуг по аутплейсменту.

При этом в числе наших услуг есть и консультации Кандидатов с составлением резюме.

На консультациях мы можем уже подсказать решения/выходы, поделиться практикой с человеком, который оказался в трудной ситуации.

Также можем составить резюме.

В данный момент рынок богат на людей, подвергшихся увольнению или сокращениям штата, и когда они приходят к нам, мы, конечно, учитываем все рыночные факторы при работе с ними.

*Нина Кондратова, эксперт **МКЦ ФАВОРИТ**

.....

 Как меняются заказы на поиск и подбор от клиентов?

— Работодатели пытаются экономить. Стало больше клиентов на корпоративное обслуживание.



*Марк Левин, коммерческий директор ООО «Кадровое агентство «Основа+»

.....

— У нас редко меняются заказы на поиск и подбор персонала от клиентов.

Мы имеем достаточно много постоянных заказчиков и для них, их потребности неизменны.

Иногда к нам приходят новые компании-заказчики и предлагают немного иные условия для работы с нашим агентством, чем изначально у нас озвучено (просят изменить немного процент или сделать скидку, в связи со сложным положением в их компании).

В данный момент мы стараемся идти навстречу таким компаниям на первых этапах сотрудничества.

С двумя условиями:

1. По компании должны быть хорошие отзывы и характеристики.
2. Компания действительно должна быть заинтересована в поиске Кандидата.

Многие из таких компаний уже стали нашими хорошими и постоянными заказчиками.

***Нина Кондратова,**
эксперт **МКЦ ФАВОРИТ**
.....

— Вынужденный общий тренд – удаленная работа. Поэтому и заказчики с нашей помощью стали искать сотрудников, желающих и умеющих работать из дома. Это позволяет расширять географию поиска кандидатов.



***Дмитрий Жирнов,**
руководитель Кадрового агентства
Bridge2HR

www.bridge2hr.ru
.....

Держатся ли ценные кандидаты за свои компании и чем сегодня можно их сманить?

— Сегодня те кандидаты, за кем охотятся все рекрутеры, более избирательны. Стараются не делать резких движений. А поймать можно на то, что и всегда: деньги и эмоции. Часть работодателей решила, что в кризис все голодные и начинают повышать голос, даже на тех сотрудников, от которых есть ощутимая польза. Этим заблуждением пользуются опытные хантеры. Те кто знает, что в кризис движение ценного персонала замедляется до минимума: продавцы, конструктора... Их и раньше-то хороших было мало. А сейчас критически мало. Фиксированные оклады за полгода по ряду позиций выросли на 30-50 %.



***Марк Левин,** коммерческий директор
ООО «Кадровое агентство «Основа+»
.....

— Безусловно, сейчас все стараются держаться за свои рабочие места в компаниях, тем более если сложно бизнесу, то обычно ценные кандидаты это понимают лучше других и стараются еще больше сделать для компании.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Переманить кандидатов всегда можно именем компании, предлагаемыми условиями и, безусловно, интересным функционалом.

Независимо от ситуации в стране, кандидаты всегда будут искать лучшие условия, а работодатели всегда будут искать самых лучших и профессиональных сотрудников.

***Нина Кондратова,**
эксперт **МКЦ ФАВОРИТ**

— Действительно, тревожная для соискателей ситуация на рынке труда заставляет работников держаться за свои места крепче, чем в доковидные времена. Но, при этом несколько дней назад, один кандидат успешно прошел интервью в агентстве и у заказчика-работодателя, и получил job-offer с более высокой зарплатой только для того, чтобы продемонстрировать свою

ценность на рынке и лояльность к нынешнему работодателю. Он показал job-offer «между прочим» своему руководителю. Его целью было не получить контр-оффер, ему было достаточно такого же лояльного отношения к себе со стороны компании в ситуации, если работодатель будет вынужден принимать непопулярные кадровые решения.



***Дмитрий Жирнов,**
руководитель Кадрового агентства
Bridge2HR

www.bridge2hr.ru

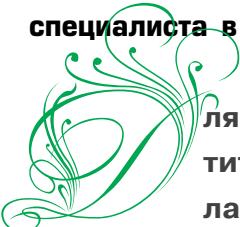
Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для 

Как удерживать и привлекать ценных специалистов

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 **Что сегодня важно для ценного специалиста в HR бренде работодателя?**

Для того чтобы полно ответить на этот вопрос, предлагаю обратиться к спиральной динамике, как к способу, позволяющему целостно посмотреть на мир. Если принять во внимание целостный взгляд на мир, то мы придем к следующим любопытным наблюдениям:

1. человек не фиксирован во времени. Его образ себя постоянно меняется через разрешение конфликта между внешними условиями и внутренними потребностями



Мария Мордашко

Faurecia

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА

ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

**Купить полный текст статьи за 50 руб.
или купить данный номер журнала за 600 руб.
отправляйте заявки на почту tp@top-personal.ru**

Роберта Чински Мэтьюсон
"Управление талантами: Руководство по выращиванию сильной команды"





Главное достоинство этой книги в особом подходе автора к взаимоотношению с персоналом. Он представляет свою команду сотрудников как «цветущий сад», за которым необходимо тщательно следить, поливать, удобрять и, иногда, подрезать. Необходимо знать особенности каждого цветка и найти к нему свой подход.

Подготовка почвы организации к непрерывному росту

Для подбора и взращивания успешного коллектива, организация должна понимать куда она стремится и какие люди ей нужны для достижения поставленных целей. У руководителей стоит ещё одна нелегкая задача – «отделить тех сотрудников, которые на рост неспособны, от тех, чьему росту препятствуют текущие методы и стиль управления, а также личностный фактор».

Как руководители могут «загубить» молодые, подающие надежды ростки?

Порой росткам может не хватать «солнечного света», это происходит, когда руководитель стоит над душой и контролирует каждое действие. Либо,

когда климат организации совершенно не подходит уровню профессиональных навыков сотрудника. Отсутствие пространства для дальнейшего роста также негативно влияет на рост «новых всходов». Топ-менеджеры должны помнить о необходимости иногда пропалывать грядки. Ещё одним фактором может послужить отсутствие «инструментария для решения поставленных задач», ведь как может расцвести красивый цветок в почве, где недостаточно воды. Руководителям не стоит также забывать о каждодневном уходе и удобрении своего «цветущего сада». Какая именно необходима подкормка и уход в данный момент, каждая компания должна решать самостоятельно.

Автор приводит 5 факторов, влияющих на развитие «неувядающего таланта» в любой организации:

- Идеальный климат. «Культура — это общая для всех система убеждений и ценностей». И именно она обуславливает ход работы в компании
- Серьезность подхода. «Ваши усилия по культивированию «неувядающего таланта» ничем не увенчаются, если не подходить к этому со всей серьезностью»
- Питательные вещества. «Те компании, в которых люди получают



необходимые для их роста питательные вещества, в итоге забирают большую часть ценных кадров»

- **Лидерство.** «Сотрудники скорее подыщут себе более благодатную почву в другом месте, чем позволят руководителю зарывать в землю их талант»
- **Реализация.** «Как правило, идей в компаниях предостаточно. Не хватает только людей, которые могли бы их реализовать».

В нашей новой реальности спрос специалистов на работу в компании гораздо ниже спроса компании на специалистов. Чтобы привлечь профессионалов своего дела, придётся попотеть, ведь борьба за них идёт серьёзная. В этом процессе должны быть задействованы в первую очередь сами руководители, а не только кадровый отдел. Никто не может знать лучше руководителя, какой сотрудник и с какими навыками окажется для компании подходящим. Важно как можно скорее выработать свою стратегию, кадровую политику и её придерживаться.

Засев организации

Существуют несколько типов климата, под которые подходят соответствующие им типы людей: бюрократи-

ческий-уступчивые, не задают лишних вопросов; инновационный-инициативные, креативные; эмансипированный-уверенные, готовые отстаивать свою позицию люди, классовый-здесь ценится престиж и родословная; семейный-люди, которые могут работать сразу под несколькими начальниками.

Где найти нужных людей?

Везде. Поговорите с водителями такси, которые устроились туда, так как не смогли найти работу с удобным для них графиком или для оплаты обучения в том же вузе. Или с баристой, который работает в свободное от учёбы время и является потенциальным специалистом, подходящим для вашей фирмы. Приглянитесь к людям старше 50 лет или к людям без образования. Многие из них имеют огромный потенциал, а самое главное большее желание работать. Ключ находится в общении, вокруг вас миллионы людей, которые обладают либо навыками, либо хорошими задатками к ним. Большинство работодателей используют те же ресурсы, что использует большинство, и не видят перспектив. Это большое упущение хороших кадров.

Как не терять «зарождающиеся таланты» из-под носа?



Зачастую устаревшая кадровая политика не даёт проявить персоналу его потенциал и, как следствие, компания теряет ценных работников. В-первых, стоит обратить внимание на возможность продвижения новых сотрудников. Никто не хочет ждать год до повышения, проще найти позицию изначально повыше.

Найм хорошего кадрового коуча может проанализировать недостатки вашей нынешней кадровой политики и выстроить новую, адаптированную под вашу среду и компанию. Это также покажет вашим сотрудникам, что вы заботитесь о благосостоянии коллектива.

Инициатива снизу

Вполне логично, что чаще инициатива приходит сверху. И без сильного лидера трудно построить сильную команду. Однако, бывает так, что руководитель задаёт цель, которая объединяет людей, и эта группа предлагает свои пути её достижения, либо действует по предложенной руководителем схеме крайне эффективно. Для этого цель должна быть ясной, чёткой, значительной, имеющей смысл по мнению коллектива. Одним из способов добиться инициативы снизу – это признание и продвижение достижений своих наиболее преданных и успешных сторонников.

«Лучший способ добиться максимального роста — организовать ячейку «кадровых миссионеров», преданных делу людей, которых можно найти во всех подразделениях компании и которые будут нести ваши идеи в массы».

Оживление «уснувших» работников

Не всех работников стоит оживлять. Тех, кого можно легко заменить более продуктивным или тех, без кого работа в офисе только улучшится, нужно срочно увольнять. Однако, есть ценные работники, которые по вполне объективным причинам могут «увядать». Например, из-за отсутствия стимулов, пустых обещаний, нехватки самостоятельности в их работе и т.д. Тогда их нужно срочно оживлять.

Существует TLC-подход к оживлению кадров:

- **Tend (Забота).** Сотрудникам необходима малая толика внимания и заботы. «Время от времени интересуйтесь его успехами и дайте понять, что если ему понадобится помощь, он знает, где вас найти».
- **Lift (Поддержка).** Начните с установки достижимых целей и не забывайте напоминать ему о том, что он важная часть коллектива.



- **Champion (Защита).** Важно не упустить ситуации, когда коллектив дистанцируется от вашего подчиненного. «Заступитесь, если видите, что остальные члены коллектива невзначай или намеренно препятствуют росту вашего подчиненного».

Культивируем команду

Ваша команда нуждается в регулярной прополке сорняков. Нужно вовремя убирать индивидуумов, которые выполняют только самый минимум, ходят вечно недовольные, либо делают всё по-своему, не глядя на ваши требования.

Эти «сорняки» занимают место культурных растений (эффективных работников) и создают общее негативное впечатление от сада. В такой среде даже самая красивая роза может потеряться среди бурьяна.

Как безболезненно «сделать прополку»?

Относиться с уважением к бывшим коллегам. Доносить до них информацию заранее, сотрудник должен понимать причины увольнения и быть к нему готовым. Вежливость, краткость, доброжелательность помогут сделать разговор менее неудобным.

Чтобы предотвратить будущие сорняки, необходимо установить прочные каналы коммуникации, быть максимально честным и открытым со своими подчиненными.

Программа развития «неувядающих» сотрудников:

- определить, каких результатов вы хотели бы достичь;
- оценить текущий уровень развития и проанализировать отставание;
- расставить приоритеты;
- составить план и начать действовать.

Необходимо постоянно развивать свой персонал, постоянно инвестировать в него. Это можно делать точно, для тех сотрудников, которые больше всего в этом заинтересованы. Сейчас существует много форм тренингов, курсов, конференций для разных бюджетов компаний. К ним можно отнести программы ротации персонала, книжные клубы для сотрудников, обеденные семинары, групповой/индивидуальный коучинг, онлайн-обучение, экспресс-обучение и многие другие.

Стоит помнить, что подбирать формы и сферы обучения нужно исходя



Как привлечь новую «поросль»?

Многие руководители думают, что в современных реалиях нужно избавляться от зрелых работников и заполнять их места новыми, молодыми. Однако, это не всегда работает на руку компании. Если сотрудник эффективный, инициативный и легко подстраиваться под изменения, то его большой опыт в компании будет только плюсом. Он отлично знает все подводные камни организации, её политику, цели, специфику работы- всё то, до чего новый сотрудник будет доходить годами. Не давайте зрелым коллегам выпадать из процесса, чув-

Стимулирование и поддержка роста

- **Аутентичность.** «Они не пытаются быть кем-то ещё»
- **Самоотверженность.** «Они ставят на первое место нужды других людей»
- **Новаторство.** «Они ищут новые способы изменить мир к лучшему»
- **Прозрачность.** «Они не говорят людям то, что те хотят от них слышать»
- **Стойкость.** «Они идут вперёд не взирая на препятствия»

Нехватка кадров на рынке в полной мере распространяется и на лидеров. Необходимо растить не только низшее и среднее звено сотрудников, но и высшее, а то этими компаниями



некому будет управлять. О том, чтобы подобрать или «взрастить» себе замену, должен также позаботиться текущий руководитель. Это называется «планирование преемственности».

Заблаговременно перед своим уходом хороший управляющий присматривается к своим сотрудникам, подмечает их способности, наклонности и делает выбор в пользу какого-то специалиста или нескольких и начинает их подготовку. Она состоит не только из разъяснений будущих обязанностей, но и представляет из себя некую моральную, психологическую проработку будущей высокой должности. Ведь не каждый готов сразу к такой большой ответственности.

Каждая крупная или малая компания сталкивается с кадровой проблемой. Начиная от поиска квалифицированных или потенциальных специалистов и выстраивания сильной команды до сохранения мотивации сотрудников и борьбы с состояниями прокрастинации, выгорания

персонала. Условия современного рынка, где малейшие сбои в работе организаций и спад их продуктивности могут привести к потере места под солнцем, заставляют руководящий состав активно искать ответы на то, как эффективно выстроить кадровую политику, чтобы не оказаться за бортом.

Автор этой книги предлагает результативные решения этих проблем, которые помогают достичь высоких успехов, прилагает успешные примеры реальных компаний, использующих её методы и практические задания, которые помогут проанализировать и приблизиться к решению существующих кадровых проблем.

А какие способы используете вы для сохранения высокой работоспособности в вашем коллективе?

***Татьяна Павлова**

Эксклюзивно для



Хабиб заявил, что завершает карьеру

Карьерный консультант дал прогноз по развитию карьеры Хабиба Нурмагомедова на ближайшие 10 лет. После победы над Гэтжи чемпион сообщил о завершении карьеры. Не рано ли для 32 лет? Свой прогноз дал известный карьерный консультант Ильгиз Валинуров.

29 побед/боев без поражений – хороший повод для завершения именно спортивной карьеры. Есть примеры, когда великие бойцы и спортсмены заканчивали участвовать в соревнованиях именно после поражения, например, Александр Карелин в 2000 году после олимпиады в Сиднее. Вовремя уйти победителем это красиво.

Чем может заниматься спортсмен для развития своей карьеры после спорта? Вот варианты, которые сегодня проработал как сценарии:



Ильгиз Валинуров

«Business Connection»

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА

ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

**Купить полный текст статьи за 50 руб.
или купить данный номер журнала за 600 руб.
отправляйте заявки на почту tp@top-personal.ru**

Роберта Чински Мэтьюсон

УПРАВЛЕНИЕ

Руководство по выращиванию
сильной команды

ТАЛАНТАМИ



 **альпина**
ПАБЛИШЕР

бизнес



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

октябрь-декабрь

В номере:

Концепция безбумажного документооборота и электронного архива

Реестр видов документов: концептуальный взгляд разработчиков

Совершенствование работы с документами в субъектах малого предпринимательства

Изменения нормативной законодательной базы регистрации актов гражданского состояния

Формирование и развитие организационной структуры управленческой документальной коммуникации

Правовое регулирование использования электронной подписи в Южной Корее

Дистанционная работа и её особенности

Юридически значимые сообщения в трудовых отношениях: законодательство и судебная практика

Международная стандартизация управления документами и архивами: ИСО/ТК 171 «Приложения для управления документами»

**№4
2020**

При поддержке:

