

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по оценке "Ресурс" – 71852, 71855, 72435



Артём Монахов



Дмитрий Карманов



Дарья Крячкова



Марина Маркелова



Тахир Базаров



Анна Голикова



Марина Каримова



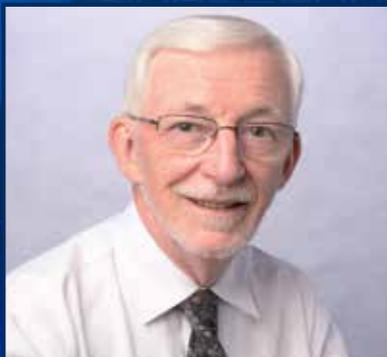
Евгений Грива



Андрей Ващенко



Ольга Глазкова



Майкл Вейдер



Павел Растопшин

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Представляем вашему вниманию подборку лучших материалов  за 2020 год.

Если вы подписчик  вы можете получить любой номер или материал бесплатно оставив заявку с указанием подписного агентства на почте tp@top-personal.ru.

Не забудьте подписаться на наш инстаграмм https://www.instagram.com/top_personal.ru/.

Успехов в бизнесе!
 Главный редактор ИД
 Александр Гончаров



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

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —
 ИП «Н. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена
 Верещагина, почта: top-personal2020@mail.ru

Дизайн и верстка — агентство «АртРиль»

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. 33

Будут появляться серые кардиналы, которые своей харизмой, своим словом сами могут выйти сухими из воды, а кому-то прилетит...



Марина Каримова,
ГК «БЛОК»

стр. 37

Недопустимы двойные стандарты в отношении любимчиков лояльных и т. д....



Евгений Грива

стр. 41

Топ всегда представляет в компании конкретный участок компании, конкретную команду и как хозяин своего куска бизнеса должен его ограждать...



Анна Бурова,
MANPOWERGROUP RUSSIA & CIS

Содержание

5	(УП41) ЛИДЕРСТВО Артем Монахов, Sontelle
7	(УП38) ПОЛИГРАФ Юлия Калмыкова
10	(УП33) КОММЕНТАРИИ Михаил Молоканов, Коуч глав компаний
11	(УП36) ТРИБУНА HRD Дмитрий Карманов, МРФ «Центр» ПАО «Ростелеком»
14	(УП27) ТРИБУНА ЭКСПЕРТА Дарья Крячкова, ПАО «ГМК «Норильский никель»
15	(УП33) ТРИБУНА ЭКСПЕРТА Альмира Арапова
17	(УП30) НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ Марина Маркелова, ICL Services
19	(УП29) КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА Юрий Петров, TUSOON
21	(УП35) ОБЗОР КНИГИ Татьяна Павлова
24	(УП14) КОММЕНТАРИЙ Тахир Базаров
25	(УП23) HR-BRAND Элла Деткова, ООО «КЛААС»
27	(УП22) ТРИБУНА HRD Анна Голикова, MedPoint 24
29	(УП25) ТРИБУНА ЭКСПЕРТА Денис Лысак, Импекс
32	(УП10) ТРИБУНА ДИРЕКТОРА Валерий Сидоренко, «Интериум»
33	(УП22) СЕРЫЕ КАРДИНАЛЫ Марина Каримова, ГК «Блок»
36	(УП10) ЦЕННЫЕ СОВЕТЫ Глеб Архангельский, бизнес-тренер
37	(УП20) БИЗНЕС КОММУНИКАЦИИ Евгений Грива
40	(УП10) ЕСТЬ МНЕНИЕ Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйЧАр»
41	(УП4) ВОЙНЫ ТОПОВ Анна Бурова, ManpowerGroup Russia & CIS
44	(УП6) БИЗНЕС КОНСАЛТИНГ Андрей Ващенко, бизнес консультант
47	(УП7) HR ПРАКТИКА Алина Хмеленко, HR Generalist
50	(УП8) САМОРАЗВИВАЮЩИЕСЯ КОМПАНИИ Ольга Глазкова, ООО «Альфасигма Рус»
53	(УП11) МЕНЕДЖМЕНТ Владимир Зима, «ПГС проект»
56	(УП12) КОРОНАВИРУС Майкл Вейдер
59	(УП14) ТРИБУНА ДИРЕКТОРА Павел Растопшин, «Цифра»
62	(УП14) HR BRAND Яна Табакова, SEMrush

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 27.12.2020 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

№47
(603)

Издаётся с 1996 г. 2020 г.

Объединенная редакция

ИД



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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир
Базаров



Михаил
Богданов



Дмитрий
Жирнов



Дмитрий
Карманов



Татьяна
Жожевникова



Дарья
Крячкова



Михаил
Молоканов



Марина
Олешек



Виктория
Петрова



Сергей
Пронин

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

Сейчас все бизнесмены сталкиваются с проблемой, как объединить команду

В чем секрет лидерства успешных компаний – такой вопрос **УП** редко задает директорам компаний, но всегда подразумевает его. Ради этого, собственно, и проводятся интервью, а вы их читаете. Другой цели нет, разве что крупные компании не прочь лишний раз напомнить о себе. Герой этого интервью сразу сообщил нам, каким образом его детище обошло коллег по цеху одним рывком – интернет-продажами. Заказав товар до 16:00, клиент сегодня получит его. Гиганты отрасли, не реализовавшие это новшество в период пандемии, с закрытием магазинов получили то, что получили – резкое падение продаж.



Артем Монахов

Sontelle

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров

 Неужели тема лидерства в эпоху пандемии, кризиса такая важная?

 Думаю, что она наиболее важная в этот сложный период времени, потому что зачастую, когда есть финансовые сложности, а все мы с ними столкнулись в период пандемии и в кризис 2014 года, на первый план выходят именно лидерские качества, которые могут объединить всю команду, спровоцировать их на великие действия. Для этого нужно быть сильным лидером. Нужно быть харизматичным лидером, тем, кто поведет за собой группу людей и смотивирует выполнить под своим руководством поставленные цели. Сейчас все бизнесмены сталкиваются с проблемой, как объединить команду.

Кто-то сокращает рабочие места, кто-то сокращает заработную плату. Надо понимать, что если сотрудники относятся к компании, как к месту заработка, это одно дело, а если как ко второй семье и видят своего руководителя как лидера, у которого можно

поучиться, получить какие-то новые навыки, то с таким руководителем хочется оставаться, даже учитывая эти сложности.

 Какие типы лидеров Вы бы назвали из Вашей практики?

— У каждого руководителя свой стиль управления: кто-то предпочитает авторитарный, кто-то демократический, и надо сказать, что сейчас больше пользуется успехом демократический. Есть японский термин «гемба». Японцы очень много времени посвятили корпоративной культуре, организации труда. «Гемба» – обозначение подхода, при котором надо находиться в том месте, где происходит создание ценности продукта и услуги, то есть руководитель, когда видит проблемный процесс, спускается вниз, находится в этом процессе с первоисточниками, сотрудниками и пытается решить все вместе. Поэтому я считаю, что демократический стиль, когда не идет палка сверху вниз и сотрудники не боятся, оказывается более эффективным.

Кто и что выбирает, зависит от психотипа, привычек. Как показывает практика, лучше не отделяться сильно от коллектива, а работать с открытым ка-

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ ЧИТАЙТЕ В  №41

Или оставляйте заявку на – tp@top-personal.ru

Скажите полиграфу – НЕТ (и через 2 года сравните статистику)

Полиграф не может полностью обезопасить и предсказать дальнейшее поведение сотрудника в компании, его реакцию на различного рода соблазны, полиграф можно обмануть



Полиграф или детектор лжи, обоснованность и легитимность его применения при устройстве на работу в Компанию, «за» и «против». Давайте разбираться.

Все чаще слышу от коллег о практике использования полиграфа в компаниях, чаще речь идет о государственных компаниях. Последнее время полиграф появился там где его раньше не было. Мнения коллег о целесообразности применения разнятся.

Хочу рассказать вам о своем личном опыте, когда полиграф проходила сама при трудоустройстве в компанию и его использовании при отборе персонала в компаниях, где трудилась. Но обсудить хочу использование полиграфа именно на этапе отбора персонала в частные компании.

Так сложилось в моей жизни, что в трех из пяти Компаний в которых я рабо-



Юлия Калмыкова

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



тала активно использовался полиграф. Две компании – многопрофильные холдинги, с численностью персонала от 10 тыс. сотрудников и крупный универсальный банк (топ 10) с численностью более 13 тыс сотрудников. Во всех случаях заказчиком проведения проверки на полиграфе являлись собственники бизнеса, считавшие полиграф панацеей от найма в компанию мошенников и неблагонадежных сотрудников. Все три компании это пример крупного частного бизнеса.

ки. Для Акционера была крайне важна репутация каждого сотрудника, устраивающегося на работу в Компанию. HR готовил подробное представление на каждого сотрудника, включая не только опыт работы, навыки и достижения, результаты тестов на определение уровня IQ, рекомендации бывших работодателей, но и интерпретацию результатов полиграфа. Хочу отметить, что полиграф проходили все соискатели, вне зависимости от уровня должности и на-

БЫЛО НЕ МАЛО СЛУЧАЕВ В ПРАКТИКЕ, КОГДА ПОЛИГРАФ БЫЛ ПРОЙДЕН, ОДНАКО, В ДАЛЬНЕЙШЕМ СОТРУДНИК НЕ МОГ УСТОЯТЬ ПЕРЕД СОБЛАЗНОМ И СОВЕРШАЛ МОШЕННИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ

В моем опыте полиграф использовался в обязательном порядке на входе сотрудника в компанию, как один из этапов трудоустройства, а в банке еще проходило ежегодное тестирование на полиграфе для отдельных должностей. Во всех случаях полиграфологи это профессиональные психологи, сотрудники службы безопасности. Обозначим компании в которых я работала – компания – А, компания – В и компания С. Так будет проще в дальнейшем разговоре.

Итак, Компания А. Управляющая Компания, под управлением которой были разноотраслевые Активы – девелопмент, судостроение, добыча угля, бан-

правления деятельности. По статистике, порядка сорока процентов соискателей, соответствующих требованиям к должности, по результатам прохождения полиграфа не могли трудоустроиться в компанию. Однако нужно понимать и правовой аспект использования полиграфа. Нельзя заставить соискателя проходить полиграф, нельзя отказать в трудоустройстве, ссылаясь на результат после проверки, нельзя уволить на основании результатов проверки. Но на практике каждая Компания устанавливает свои внутренние правила, те кто отказался от прохождения полиграфа, в Компании А, отрезали себе возможность работать в Компании, в случае

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

отрицательных заключений полиграфологов, сотрудники HR вынуждены были находить законные причины отказа в трудоустройстве, без ссылки на данные проверки. Мне приходилось не раз уточнять у кандидатов причины их отказа от прохождения полиграфа. По статистике, которую мы начали вести, после того, как с подбором в какой-то момент, сложилась катастрофическая ситуация, выяснилось, что отказывались от прохождения полиграфа сильные кандидаты с хорошим опытом, в которых Компания была заинтересована. Именно такие люди нужны были на этапе роста и развития бизнеса. Отказывались от прохождения проверки соискатели с узкой и востребованной рынком экспертизой, например IT специалисты. Ну и конечно же были те, кому есть, что скрывать, узнавали мы об этом путем сбора рекомендаций с предыдущих мест работы, но таких было меньшинство. Были и те кто воспринимал использование полиграфа компанией, как чужеродный для себя элемент корпоративной культуры, У соискателя создается впечатление, что в этой компании изначально не доверяют, а значит ни о какой политике открытости и демократичности речь идти не может. Отдельно хочу остановиться на позиции большинства моих коллег из HR и своей позиции. Как упомина-

ла выше, Заинтересовантом в проведении проверки чаще всего выступает Акционер и топ менеджмент Компании, для них это своего рода минимизация рисков, особенно, когда речь идет о найме на позиции, в которых по роду деятельности может содержаться коррупционная составляющая или работа непосредственно связана с деньгами или людьми. Тут, взять на работу мошенника или наркомана влечет за собой как финансовые так и репутационные риски для работодателя. Для HR использование полиграфа это всегда значительное увеличение воронки подбора, а значит трудозатрат, стоимости подбора, плюс ювелирная работа по подготовке кандидатов к прохождению полиграфа, предоставлению обратной связи после проверки. Здесь, чтобы не растерять кандидатов, важно грамотно аргументировать необходимость использования полиграфа, быть доброжелательным, ответить на все вопросы и подготовить к процедуре, ведь для большинства полиграф это стресс. Вспоминая свой личный опыт прохождения полиграфа могу сказать, что это было любопытно, как любой новый опыт. Опишу Как это было первый раз в моей жизни. Итак, мне позвонил рекрутер, после того, как все этапы трудоустройства в Компанию, включая психологическое тестирование

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ ЧИТАЙТЕ В №38

Или оставляйте заявку на – tp@top-personal.ru



ассуждать на уровне диванных аналитиков горазды все. Лайки поклонников обеспечены. Но включим критическое и системное мышление и зададимся вопросом: «А есть ли в этих рассуждениях хоть какой-то смысл? Еще лучше, практический смысл?!» Пойду по цитатам: «Игорь Рыбаков назвал прямую причину того, почему наше общество стремительно катится вниз и деградирует, а также почему наших детей ничего хорошего в этой стране не ждет».

«Наших» это чьих?! В любой стране есть несколько богатейших семей (в России и Штатах, говорят, порядка 100 000), детей из которых, если они захотят, «хорошее» будет ждать где угодно.

И в любой стране есть беднейшие семьи, детей из которых нигде ничего «хорошего» не ждет. Да, в России разрыв между богатейшими и беднейшими в сравнении, например, со странами «скандинавского социализма» беспрецедентен, как, впрочем, и в Штатах. Так что, если говорить абстрактно о «хорошем для наших детей» в России, то нужно топить за сокращение этого разрыва, ну, например, о введении welfare – социальных пособий беднейшим. Только



Михаил Молоканов

Коуч глав компаний

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ ЧИТАЙТЕ В  №33
Или оставляйте заявку на – tp@top-personal.ru

HR как главный двигатель прогресса внутри компании или управление персоналом в эпоху перемен

С экспертом беседовала

А. Бочкарёва



УИ Как давно на Западе HRD стал и продолжает быть вторым лицом?

ет 15-20 назад на Западе появилось четкое осознание, что руководитель HR-направления — это если и не правая рука главы компании, то стратегический партнер, потому что он во многом определяет лицо компании, ее бренд как работодателя, участвует в разработке бизнес-стратегии компании... В некоторых зарубежных и отечественных компаниях некоторые HRD становились CEO, например, в General motors Мери Барра, Сергей Горьков в ВЭБ или Елена Бунина в Yandex, либо входили в состав Правления больших корпораций и играли там очень важную роль.



**Дмитрий
Карманов**

**МРФ «Центр»
ПАО «Ростелеком»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Причина понятна: любая компания — это прежде всего люди, основа основ.

Какие люди, такая и компания. Как наберешь персонал, как его обучишь, замотивируешь, вдохновишь, какие цели поставишь, так и будет чувствовать себя компания на рынке: или совершать прорывы, или же временно существовать. Вот поэтому я считаю, что HR как функция очень важна и актуальна в любой период времени... И это не только мое мнение, это мировая тенденция. Мы же в основном идем за Западом и перенимаем западные практики чаще, чем восточные.

УП А как обстоят дела на Востоке? Каковы статус и роль HRD в Японии?

— С этой точки зрения на Востоке все несколько проще по одной простой причине: в основе культуры и менталитета компаний лежит принцип пожизненной занятости. В небольших компаниях очень развита семейственность. Как следствие, превалирует авторитарный стиль управления. CEO — это отец, основатель, либо его последователи, принадлежащие к кругу его семьи, или, может быть, члены Правления. Стиль управления остается все тем же, и при этом появляется интересная тенденция: именно CEO в большей степени выполняет функции HR и определяет кадровую политику компании.

Когда я был в Китае, видел, что хотя восточные компании в своей практике очень во многом используют опыт западных корпораций, приглашая западных менеджеров, но тем не менее стратегическими вопросами, в том числе и управления персоналом, занимается первое лицо — CEO компании. Последовательность именно такая: стратегия компании, т. е. в чем суть бизнеса, позиционирование на рынке, а второй вопрос — это всегда управление персоналом, т. е. какие люди нужны, что они должны делать, как их замотивировать. И только потом — технологии, финансы и прочие вещи. Подход, на мой взгляд, немного своеобразный, но проявляется очень ярко. На Востоке понимают, насколько важно управлять людьми: люди могут как совершить глобальный прорыв, так и угробить компанию в прямом смысле слова.

УП Я знаю, что в Японии HR может на время продать или обменять свои кадры...

— В Китае точно так же. Я был в Шеньжэне, это такая китайская Силиконовая долина, своеобразный анклав, где работают лучшие умы как Китая, так и приглашенные из Японии и западных стран. Там очень сильно развито взаимодействие с государством и с муниципальными образованияами.

Если муниципалитет понимает, что нужно решать проблему занятости населения, то главы префектур строят промышленные районы, туда проводят все необходимые коммуникации, и дальше идут предложения. Глава компании со своей стороны дает муниципалитету задачу через службу занятости по определенным критериям подобрать людей, которых сдают на полгода. Таким образом, есть помещение, есть 10000 рабочих, они готовы через месяц приступить. Компания устанавливает технологическое оборудование, люди выходят, их обучают, и дальше начинается работа. Мы объехали три такие фабрики, я видел это своими глазами. Масштабы и скорость впечатляют: они способны возводить города за 3-6 месяцев

Конечно, в разных странах есть свои особенности: в Японии спрос на более квалифицированную рабочую силу, и передают они ее несколько иначе.

УП Как HRD может повлиять на визионирование будущего компании, на ее стратегию?

— В Ростелекоме, в МТС, в Яндексе, во многих других компаниях развитие кадрового потенциала вписано в стра-

тегию компании, и потому роль HRD здесь весьма велика: это человек, команда и действия которого определяют HR-бренд корпорации. В этом мы близки с маркетингом и даже используем некоторые маркетинговые инструменты, поскольку маркетинг изучает опыт клиента, а мы изучаем опыт своих сотрудников: что им нравится, к чему они стремятся. Таким образом создается HR-бренд.

Есть компании, в которых хотят работать лучшие из лучших, а есть компании, в которые они за что не пойдут. В наше время компания вообще может состоять только из одних людей и больше никаких активов не иметь — арендованное здание, арендованное оборудование. В IT-компаниях в основном все строится по такому принципу. Там 70-80% затрат — это затраты на персонал: на зарплату, на обучение, на льготы. На мой взгляд, это краеугольный камень стратегии развития современной корпорации, которая стремится к какому-то прорыву или расширению своего бизнеса в любой отрасли: в IT, телекоммуникациях, на рынке риэлторских услуг и т.д.. Наверняка, когда вы выбираете себе квартиру, то обращаетесь в уважающее себя агентство, где работают хорошие ри-

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ ЧИТАЙТЕ В  №36

Или оставляйте заявку на – tp@top-personal.ru

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, что охват очень большой, и нам не-



Дарья Крячкова

ПАО «ГМК «Норильский никель»

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ ЧИТАЙТЕ В  №27

Или оставляйте заявку на – tp@top-personal.ru

Пристрелить или вылечить?

Синдром эмоционального выгорания менеджеров отдела продаж – одна из самых частых причин увольнения. Это системная проблема, которая может обернуться катастрофой

Теплый семейный вечер был нарушен звонком хорошего друга.

“Не понимаю, что происходит. Все хорошо, работали, продавали и тут раз и ушли сразу трое! Лучших из лучших. Я не понимаю причины происходящего. Зарплату плачу, бонусы выдаю. Вот ты скажи мне, что с ними не так?”

Это не единственный, но очень запомнившийся мне кейс по своей эмоциональности.

Мой друг – собственник бизнеса с оборотом около 40 млн рублей, основной доход ему приносят менеджеры по продажам. На рынке услуг



Альмира Арапова

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



он уже 4 года и все было хорошо. Да, люди приходили и уходили, но лучшие всегда оставались с ним. На “старичков” он всегда мог положиться, они помогали с новичками, всегда были готовы “поднапрячься” в последние дни, чтобы выполнить и перевыполнить план. А тут просто встали и ушли, в один день.

Долго ли “живут” менеджеры по продажам?

В среднем менеджер по продажам “живет” на одном месте работы от 1 до 4 лет, а потом их косит профессиональное выгорание.

Как не потерять менеджеров по продажам, сохранив эффективную работу – тема настоящей статьи.

Отдел продаж – это в первую очередь люди. Люди благодаря и с которыми вы достигаете поставленных целей в вашем отделе и бизнесе.

И поэтому тема синдрома эмоционального выгорания одна из самых актуальных тем менеджмента.

Отдел продаж – это постоянные коммуникации, как внутри коллектива,

так и с клиентами. А коммуникации – это всегда риск для эмоционального здоровья как отдельных сотрудников, так и всей команды.

Предлагаю начать с определения, что же такое синдром эмоционального выгорания. Для этого обратимся к знаниям психолога, который описал это явление в 1974 году Герберт Фрейн-дербергер.

Синдром эмоционального выгорания (СЭВ) – это эмоциональное истощение, сопровождающееся потерей мотивации и снижением работоспособности.

Как распознать синдром эмоционального выгорания у менеджеров отдела продаж?

Синдром эмоционального выгорания это постепенно развивающийся процесс, он имеет свое начало и определенные этапы развития.

Давайте понаблюдаем за менеджерами отдела продаж.

Менеджер по продажам Антон чрезмерно активен, выполняет, а возможно и перевыполняет план продаж. Он

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ ЧИТАЙТЕ В №33

Или оставляйте заявку на – tp@top-personal.ru

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

HR-технологии не стоят на месте



HRD, Performance management, OKR, EVP – английские слова, знакомые любому российскому менеджеру по персоналу или руководителю. Ежегодно команда HR в компании ICL Services внедряет все новые и новые инструменты и методы мотивации и управления эффективностью, вовлеченностью. Большая их часть почерпнута из опыта HR зарубежных компаний-флагманов в различных сферах. Мы охотно ориентируемся на методы Google, Apple, Microsoft. Инновации в сфере управления персоналом, которые они внедряют, всегда широко освещаются в интернет-публикациях. Поскольку компании успешны в своей деятельности, их опыт воспринимается как best practice.

Пожалуй, первая зарубежная концепция, которую российские компании



Марина Маркелова

ICL Services

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

охотно приняли на вооружение – управление по целям (MBO, Management by objects). Она была предложена американо-австрийским консультантом Питером Друкером еще в 1954 году, но в России получила широкую известность только спустя половину столетия. В начале 2000-ых годов многие коллеги начали поэтапно вводить систему MBO и столкнулись с общими сложностями внедрения. Конечно же, не обошлось без традиционного сопротивления изменениям: когда люди в компании не хотят менять привычные методы и схемы управления. Но это препятствие - не уникальная особенность российских реалий. Так бывает при любых существенных трансформациях во всех странах. Имплементация метода MBO в российских компаниях встречает сложности, скорее, из-за неготовности топ-менеджеров сделать высокоуровневые цели полностью прозрачными и открытыми для рядовых сотрудников. Метод же MBO предполагает вертикальную трансляцию стратегии сверху вниз. В итоге поработать в этой системе смогли только самые настойчивые, целеустремленные и либеральные компании. Однако и они в скором времени сфокусировались на новом зарубежном веянии.

Им стала **Balanced scorecard (BSC)**, чаще известная как система **KPI (Key performance indicator)**.

Методология **BSC** разработана в 1990-е годы профессором **Harvard Business School** Робертом Капланом и президентом консалтинговой фирмы **Renaissance Solutions** Дэвидом Нортон. Между **MBO** и **BSC** прослеживается очевидная взаимосвязь. **BSC** стала логичным продолжением идеи **MBO**, но более утилитарным, работающим уже на уровнях вплоть до конкретных исполнителей, рядовых сотрудников.

BSC очень привлекательна для руководителей любого уровня. В первую очередь тем, что дает понятный инструмент для оценки эффективности работы сотрудников. Стратегическая цель логично декомпозируется до конкретных **KPI**, остается проконтролировать достижение целевых значений. На практике же у многих менеджеров возникает соблазн управлять исполнением только через **KPI**. Количество показателей растет на глазах, их релевантность часто бывает сомнительна. Происходит это как раз из-за стремления не тратить время на коммуникации с подчиненными, развернутую и регу-

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ ЧИТАЙТЕ В  №30

Или оставляйте заявку на – 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 способ-

ность сработаться в одном коллективе и достичь декларированные 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 многих, достигших очень серьезных успехов в повышении производительности и эффективности нескольких автомобильных гигантов, оказался не чист на руку и не смог контролировать собственные потребности в обогащении.

Российская же практика показывает, что во времена перераспределения государственной собственности очень многие заводы были выкуплены PR-технологами, которые, будучи наняты рейдерами, скупали ваучеры или акции заводов за бутылку водки, и достаточно быстро эта собственность переходила в руки людей не столь эффективных, сколько умевших организовывать агрессивное погло-

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ ЧИТАЙТЕ В №29

Или оставляйте заявку на – tp@top-personal.ru

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

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





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 зарыть 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 серьезная. 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: бюрократический-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

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ ЧИТАЙТЕ В №35

Или оставляйте заявку на – tp@top-personal.ru

Успех сопутствует не тем, кто планирует свое будущее (им достается удача), а тем, кто готовит себя к грядущему



Лучший способ обучения – передача идей и мыслей «между строк». В любом случае, ситуация, с которой столкнется выпускник будет уникальной. А «между строк» рождается и сохраняется его собственная концепция и программа действий. Интервью Юрия Петрова – лучшее доказательство этой мысли. В актуальной ситуации я бы к этому добавил еще несколько моментов.

Первое. Успех сопутствует не тем, кто планирует свое будущее (им достается удача), а тем, кто готовит себя к грядущему.

Второе. Если ты не знаешь, чего хочешь от жизни, то и ей

ничего тебе предложить. Но надо иметь в виду, что этот сорт знания дается ценою свободы и субъектности.

Третье. Умей замедляться и использовать паузу. Быстрые решения не обязательно принимать в состоянии тревоги (хотя хочется и поскольку вынужден).



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

HR-brand – это важная и серьезная цель, а не западная игрушка

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров

 Работает ли корпоративная культура немецкой компании на российской почве, принимают ли сотрудники эти правила? Известно, что немцы любят дисциплину, внимание к деталям, а у нас не всегда люди следуют этим правилам.

 Безусловно, корпоративная культура складывается из многих показателей. То, что мы вкладываем в это понятие, это больше про мягкие факторы (soft skills): стиль взаимодействия руководства и сотрудников между собой, про атмосферу и дух компании. Безусловно, дисциплина является одной из важных составляющих. Но, в целом, я бы не делала разделения на немецкую и российскую.



Элла Деткова

ООО «КЛААС»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Чтобы прийти к успеху, любая компания во главе с акционерами и командой менеджеров должна сначала определиться со своей миссией, видением и ценностями. Куда мы хотим прийти и как мы хотим идти по этому пути. Это ядро и фундамент. И в зависимости от этого подбирать команду, членам которой эта философия будет подходить. Начинать с выбора правильных людей. Правильных не для какой-то нации или страны, а правильных именно для конкретной команды менеджеров и коллег. В любой нации, в любой культуре есть элементы, которые кому-то подходят, а кому-то нет. Безусловно, адаптация требуется всегда, и выигрывает всегда грамотно организованный и сбалансированный микс: культура страны + интересы и готовность команды.

Разделение на российскую и немецкую культуру очень общее, по моему мнению. Важен индивидуальный подход. Нельзя построить одинаковую корпоративную культуру во всех компаниях. Это как рецепт блюда, как воспитание, образование. В зависимости от потребностей мы определяем, что хотим получить на выходе, и выстраиваем те мероприятия, которые приведут к поставленной цели.

Как Вы думаете, за что эксперты Head Hunter присудили вам премию?

— Как известно, включение в рейтинг лучших работодателей строится на оценке трех факторов: индекса вовлеченности персонала, результатах опроса соискателей, а также по тому, насколько компания известна на рынке как работодатель и насколько грамотно выстроены HR-процессы. В нашем случае мы можем гордиться первым и третьим фактором.

Начиная с 2012 года, с момента, когда мы начали участвовать в Рейтинге работодателей России, наши показатели вовлеченности были всегда выше отраслевого бенчмарка. Этот год порадовал особенно: разница составила 11 %. Общий индекс вовлеченности сотрудников завода «КЛААС» составил 86 %, показатель «Приверженность компании» – 94 %, при средних показателях в нашем секторе 75 % и 79 % соответственно.

Конечно, сравнивать себя с показателями на рынке нужно, чтобы держать ориентир, но еще более правильно сравнивать себя с собой, эта эволюция куда более важна. Смотря на нашу

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ ЧИТАЙТЕ В №23

Или оставляйте заявку на – tp@top-personal.ru

Эксклюзивное интервью для

Я лидера под себя подбираю, чтобы совпадали ценности и взгляды

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

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

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



Анна Голикова

MedPoint 24

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



обще отвечает моим ценностям. Если я понимаю, что, да, и есть возможность докрутить. Потом я всегда делаю анализ корпоративной среды, на каком уровне, есть ли там теория спиральной динамики. Она не совершенная, но через цвета, которые там есть: фиолетовые, синие, красные организации, оранжевые – позволяет понять общую канву корпоративной среды. Важна открытость, но многие так не считают. Поэтому на совещании, если ты открыто о чем-то скажешь, тебя к стенке. Т. е. это берется из того, как проводится совещание, как люди коммуницируют. И люди сами, когда мы выявляли ценности, их писали. Это командная работа, вот мы выявили ценности, мы знаем, что это наш культурный код, условно. И я людей стараюсь подбирать под культурный код.

Понятно, что не на 100 % соответствие, но какие-то ключевые вещи. Но того, под кого выбирать? Я считаю, что есть, условно, hard skills. Я анализирую, что если юрист, то какой он должен быть. Вероятно, у меня психотип другой. У меня даже была шутка, что если юрист меня максимально выбесил на собеседовании, то значит, это тот самый юрист, который нужен. Т.е. я понимала психотип людей, здесь он должен быть схожим со мной, здесь он должен

отличаться. Я понимаю, что юрист должен придирается к деталям, уточнять и тыкать меня носом, если я что-то не так сделала. Так же и менеджер по продажам должен у меня вырывать инициативу в беседе.

Если менеджер по продажам у меня не вырвал инициативу, что он будет делать с клиентом Газпромом? Т.е. подбирать в соответствии с теми психотипами, какие у него обязанности, каким он должен быть, чтобы их хорошо выполнять, какими он должен обладать личными качествами, какими он должен обладать навыками. И дальше у меня был опыт в прошлой компании, был эксперимент подбирать не под руководителя, а, наоборот, из серии, «чтобы руководителю не было скучно». И это дало плохие результаты. Я считаю, что нужно подбирать под руководителя. Не так, чтобы идти на компромиссы. Мы понимаем, что человек не справился с задачами, но у них общий интерес, они болеют за «Спартак». Нет. Нужно, чтобы все равно была видна химия. Потому что я даже на себе знаю, когда с подчиненными человеком нет химии, ты пытаешься, настолько много сил уходит. Я как любой HR убеждена, что нет хороших, нет плохих людей, есть подходящие и неподходящие. Если у руководителя с подчинен-

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ ЧИТАЙТЕ В №22

Или оставляйте заявку на – tp@top-personal.ru

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Почему менеджеры не стремятся экономить средства компании?

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Как системно можно научить топов, чтобы они экономили?

 Когда я пришел трудиться в X5, то меня ошарашили ребята-безопасники внутренней цифрой. Там есть такое понятие в затратах, как потери. Потери делятся на установленные и не установленные. Установленные – порча, большая часть – это свежие продукты. С ними все более-менее понятно, хотя и там, конечно, чуют ребята. А что касается не установленного воровства, то конкретно до 80 % потерь – это воровство собственного персонала. Собственного! Это не бабушки и дедушки, которые пришли и в кармане утащили пачку масла. Это свои. Я, честно говоря, был некоторым образом шокирован. У меня даже представления не было об этом.

Денис Лысак

Импекс

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Возвращаясь к основному вопросу по поводу работы с эффективностью, то важно отметить, что в принципе в любой компании должен быть налажен финансовый контроль. По определению, если эта компания не хочет в достаточно короткие сроки прогореть, то три документа: Отчет о прибылях и убытках, Balance sheet (Балансовая отчетность) и Cash-flow (Отчет о движениях денежных средств), – они должны мониториться и анализироваться минимум на ежемесячном интервале. Минимум! Если этого не происходит, то, естественно, через какое-то время может оказаться такая ситуация, что потратили больше, чем запланировали. Абсолютно нормальная ситуация, с которой я очень много раз сталкивался. Я был приглашен работать в одну региональную достаточно большую компанию с миллиардными оборотами. Но у них понятия финансовой дисциплины вообще не существовало. Совсем. Хотя была бухгалтерия, был там финансовый директор даже, формально. Ну вот, подбили баланс и все, а что там в течение года происходит, да кто его знает. Что-то поймали, какие-то доходы, что-то перетратили. Насаждать финансовую культуру было тяжелым упражнением, надо сказать.

Поэтому в большинстве крупных компаний есть финансовый контроль. С текущими информационными условиями это вообще не проблема. У каждого менеджера существует его бюджет, и система просто блокирует возмож-

ность провести больше трат, чем этому менеджеру определено бюджетом. Все предельно просто в случае, когда это настроено.

Если такой системы нет, то это при- скорбно. Скорее всего, с течением определенного времени актуальная расходная часть не сойдется с бюджетом. Это базовая вещь. Она по определению должна быть. И большинство компаний, с которыми я знаком (компании не примитивного уровня с текущими информационными системами), уже наладили относительно неплохой финансовый контроль. А компании многомиллиардные как X5, понятно, что там все отлажено до уровня, близкого к идеальному. Это важная часть по поводу контроля.

Теперь основной момент, о чем я хотел и планировал сказать – рост прогнозируемых расходов, т. е. бюджетированных расходов. У менеджера всегда существует соблазн год от года расходы увеличивать и закладывать в бюджет большие суммы.

Возьмем, к примеру, ту же самую понятную историю с маркетингом. Процесс бюджетирования 20 года, подход был простой: в прошлом году мы потратили 50 миллионов, мы собираемся вырасти на 20 %, давайте маркетинговые расходы увеличим также на 20 %. Логика примерно такая. Эта история, конечно, порочная по многим причинам. Прежде всего макроэкономическая си-

туация меняется, и таким примитивным образом едва ли можно выйти на плановые показатели.

Существует для избегания таких ситуаций понятие Zero-based budgeting (рус. – бюджет, базируемый на нуле). Сейчас не могу точно сказать, но можно покопаться в интернете, мне кажется, это разработка еще 70-х годов финансистов, скорее всего, американских. Суть простая: расходы прошлых периодов являются ориентировочными, но абсолютно точно не являются точкой отсчета бюджета нового года.

На них можно ориентироваться, но от них не отталкиваться. Они не являются точкой отсчета координат. Из названия напрямую следует: Zero-based – речь идет о том, что все, что было в прошлом, осталось в прошлом. А те проекты, которые кладутся в этот год, должны быть обоснованы. Поэтому может получиться абсолютно нормальная ситуация, и в моей практике она точно также встречалась (и, кстати, опять же в разрезе департамента маркетинга), что бюджеты будущих периодов были меньше бюджетов предыдущих периодов просто потому, что они были от нуля. Этот Zero-based budgeting в принципе очень эффективен практически по

большинству департаментов: админ, IT и т. д.

Очень забавная есть поговорка, и она релевантна и 20 лет назад была, и сейчас: «Мы точно знаем, что половину средств на маркетинг мы тратим неэффективно, но точно не знаем, какую из этих». Поэтому в случае с маркетингом здесь нужно обладать определенной экспертизой и здравым смыслом.

Директор по экономии расходов

Cost saving – это расхожая фраза в международных компаниях. Там целые отделы существовали, задача которых была именно в saving. Задача анализа всей цепочки продаж или поставок разбиралась до песчинок: просто смотрели, где что-то найти. Простой пример – один из сегментов упаковки – алюминиевая банка. Алюминиевая банка всю жизнь была формата 0,5 л. Если вы сейчас зайдете в магазин и подойдете к полке, то с удивлением обнаружите, что это не так. Потому что банка не 0,5 л, а 0,45 л. Визуально вы даже не отразили момент, когда это изменилось. Она выглядит точно также. Если мы поставим рядом новую и старую банку, конечно, вы увидите незначительную разницу. Так вот, в этой, 45-ой банке экономия

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ ЧИТАЙТЕ В  №25

Или оставляйте заявку на – tp@top-personal.ru

Быть добрым в бизнесе даже более опасно и вредно, чем перегибать с тоталитарностью

ТД Как часто и, вообще, как лучше лидеру проверять “тылы”?

Вопрос, действительно, очень важный и сложный. Особенно для руководителей демократичного склада, к которым сам отношусь, или для стартапов компаний, где много «своих». Быть добрым в бизнесе даже более опасно и вредно, чем перегибать с тоталитарностью.

Решение столь же простое, сколь и сложно выполнимое, если не работать над собой. Ставить задачи, устанавливать KPI, контролировать выполнение, дополнительно проверять неожиданно или в ключевых точках – это не значит быть злым. Это значит нормально руководить.



Валерий Сидоренко

«Интервью»

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ ЧИТАЙТЕ В  №10

Или оставляйте заявку на – tp@top-personal.ru

Сделайте серых кардиналов "ручными"

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

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Как Вы себе представляете, что такое серый кардинал?

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



Марина Каримова

ГК «Блок»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



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

УП А в вашей компании есть серый кардинал?

— По факту они есть везде. Другое дело, как с ними взаимодействовать. Т.е. почему изначально возникает серый кардинал? По разным причинам. Это может быть некий недостаток у лидера определенных качеств. Соответственно, человек хочет проконсультироваться с кем-то. Или это какой-то деструктив, т. е. человек, который в компании очень давно, у него свое сложившееся мнение о компании, которое не совпадает с другим мнением. Соответственно, он вносит некий возможный хаос. Либо это люди, которые обладают изначально природной харизмой, или те, которых просто не заметили, не выдвинули на нужную должность. Соответственно, серых кардиналов всегда хватает в каждой компании. По поводу нашей компании можно сказать, что если они есть, то с ними, как минимум, приятно взаимодействовать. Потому что серые кардиналы – самые полезные люди, особенно для HR. Это факт. И очень не хорошо, если сам HR является тем самым серым кардиналом, но именно в положительном ключе.

УП А если не в положительном?

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

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

— Я соглашусь, что в России есть такой момент. Это, безусловно. Но дело в том, что здесь бывают проблемы в самом HR отделе. Возможно, это не профессионалы, возможно, это HR, которому дали приказ, и он обязан его исполнять, устроить на работу чьего-нибудь друга либо найти такого-то человека, такого-то знака зодиака. Т. е. огромное количество историй таких есть. Но на самом деле, HR выбирает себе не друзей, он выбирает не тех, с кем будет приятно попить кофе, поговорить, он выбирает человека чаще всего по результативности. Соответственно, поэтому принято брать рекомендации, общаться с людьми с предыдущих мест работы потенциального сотрудника. Именно таким путем, мне кажется, и возможно выбрать адекватного персонажа, и, как минимум, комментарии с предыдущих мест помогут выявить будет этот человек серым кардиналом или нет. И то

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

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

— Для меня серый кардинал, это сугубо моё мнение, это не всегда лидер. Это человек, который, скорее всего, имеет влияние, имеет харизму. Он может быть потрясающим юмористом, но после его шуток все начинают резко задумываться о других вещах и склоняться постепенно в его сторону. Соответственно, почему HR может быть серым кардиналом? По той простой причине, что он всегда стоит между работодателем и работником. У некоторых HR просто нет выбора, чтобы не быть серым кардиналом. Потому что им надо быть и защитником работодателя, и защитником работника. Соответственно, лавировать каким-то общим мнением. И когда стоит выбор

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

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

— Никто не говорит, что в компании может быть один серый кардинал. Это может быть и консультант, советник любого руководителя. Во многих компаниях бывает, что существуют младшие менеджеры, просто менеджеры, старшие менеджеры, ведущие. И, по сути, все эти люди занимаются одной и той же деятельностью. И даже их мотивация может ничем не отличаться. Но кому-то может достаться должность ведущего менеджера, дабы тот человек мог консультировать того же руководителя отдела продаж, выступать в качестве его помощника. В этом плане бывают и такие моменты.

 Леонид Кроль и тренер Баранова отвечали как то  на вопрос, как выявить серых кардиналов. Они говорили, что на совещании, когда лидер скажет «присаживайтесь

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ ЧИТАЙТЕ В  №22

Или оставляйте заявку на – tp@top-personal.ru

Берите пример с великих



Когда вокруг штормит – коронавирус, рубль, закрытые границы – отключайте мусорный инфопоток, нацеленный на разжигание паники. *Читайте жизнеописания великих людей и исторические романы.*

Когда прилетает очередная новость о том, как мы все скоро умрем и разоримся, я смотрю на бюст Октавиана Августа на своем рабочем столе, и думаю – «фигня-война, прорвемся! ему было намного труднее!».

Представьте, вам 18 лет, вы внучатый племянник великого Юлия Цезаря, он уже дает вам серьезные поручения и воспитывает из вас государственного деятеля. Однако, есть одна капитальная проблема – вы астматик. Зацвела полынь, легионы подняли пыль – и все, вас на носилках тащат к ближайшей воде и откачивают от приступа. Большое неудобство для военной карьеры,



Глеб
Архангельский

бизнес-тренер

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ ЧИТАЙТЕ В  №10

Или оставляйте заявку на – tp@top-personal.ru

Искусственно отрезанное имеет высокую склонность к регенерации

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Почему в крупных организациях искажается информация, идущая наверх? Как этого избежать? Какой незримый опыт Вы приобрели по теме интервью (информация, идущая наверх к руководству), трудясь в столь мощных компаниях как Сибур и пр.?

 Проблема движения информации может лежать в нескольких плоскостях:

- организационная: организационная модель компании – т.е. сколько уровней управления существует, где принимаются решения, каковы процедуры их рассмотрения, матрица распределения полномочий, т.е. насколько быстро циркулируют эти потоки, и насколько полномочны руководители на местах принимать решения.

- культурная – это, прежде всего, национальная деловая культура и кор-



Евгений Грива

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



поративная культура компании. Очень тесно взаимосвязанный с вышеприведенным фактором детерминант: но если орг. модель больше связана со стратегией, то культура, как раз, больше с тем, как реально осуществляются коммуникации, исходя из национальных особенностей, региональной специфики, вида бизнеса, типажа первого лица/первых лиц. Не забываем, согласно П. Друкеру, что «как бы ни была успешна и привлекательна стратегия, но культура съест ее на завтрак», если будет ей принципиально противоречить.

- социально-психологическая – читая курс «Кросс-культурный менеджмент», всегда говорю о том, что есть, в целом, некий обобщенный представитель национальной деловой культуры – это ограничитель и формирователь культуры и способов коммуникации в глобальном масштабе, а есть также социально-психологические характеристики руководителей, выстраивающих систему управления и коммуникаций, мотивации, которые также влияют на то, как движется, как доносится информация в компании

- в международных бизнесах – может еще вмешаться кросс-культурная составляющая. Это, безусловно, разница в национальных деловых культурах и, соответственно, способах ведения хозяйствования и организации коммуникаций. Очень хорошо это опи-

сал Г. Ховстеде, что не бывает плохих и хороших деловых культур, а культуры бывают разные. И способы передачи информации, ее формализация, скорость, а также влияющая на это дистанция власти, могут быть диаметрально противоположными.

Опыт работы в таких крупных компаниях, как «Росводоканал», «Сибур», «Газпромнефть», «Полюс Строй», в международном бизнесе (со шведами, немцами, американцами, китайцами), за рубежом – в азиатских странах (как на дипломатической службе в Пакистане, так и руководя бизнесом в Индии) – дал возможность увидеть различные ситуации и как раз не смотреть на проблему однобоко. Ну, например, что все проблемы с коммуникациями наверх имеют некие общие причины, а есть идеальная или универсальная модель, достигнув которой, можно сказать, что все информационные потоки будут работать идеально.

Реальность говорит об обратном. Для каждой организации будет свой наилучший способ системы коммуникаций, опирающийся на ее орг. модель, на корпоративную культуру, на особенности лидеров или менеджмента, на национально-деловые особенности страны, где Вам приходится работать.

Неучитывание этих факторов и приводит к сбою в коммуникациях. Стрем-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

ление построить несуществующую идеальную модель только усугубляет ситуацию. Если попробовать конкретизировать и одновременно обобщить, то, на мой взгляд, применительно к типовой российской деловой культуре наиболее часто встречаются следующие причины:

- нередко мы видим многоуровневые организационные структуры с большим количеством управленческого персонала, которые искажают информацию, а также фильтруют ее для подачи в удобоваримом варианте;

- мы относимся к «культурам с высокой степенью избегания неопределённости» по Г. Ховстеде. Поэтому нередко заформализованы – часто слышится, что надо все «прописать в регламентах», «оцифровать» и т. п. Поэтому нередко реальная и действительно ценная информация тонет в массе ненужной отчетности, куче регламентирующих документов, подменяя необходимый минимум действительно актуальных данных и столь нужное живое общение. Длительное время по сложившейся практике собираются данные, которые постоянно куда-то направляются, потому что так

предусмотрено в регламентах, которые когда-то кем-то были составлены. Как в анекдоте, когда беседуют два деда под 90 лет: «Помнишь, как за девчонками в свое время бегали»? «Конечно, помню, ух, здорово бегали, ух, как бегали. А чего бегали, уже и не помню».

- также исторически мы тяготеем к большей дистанции власти в управлении и определенной иерархичности, а также очень любим в системе мотивации, особенно, что касается регионов и взаимоотношений «центр – регион», использовать метод кнута, нередко превалирующий над пряником. Это действительно имеет исторические корни, порождает сильную централизацию власти, регулярное совершение подвига в работе и «казнь» тех, кто по тем или иным причинам не выполнил задачи. Такой насыщенной тяги к наказаниям и увольнениям я не встречал ни на Западе, ни на Востоке. С одной стороны все вышеперечисленное дает положительный эффект на прорывных направлениях, в антикризисном формате (именно поэтому мы успешны в боевых действиях), но применительно к теме статьи порождает страх и желание либо скрыть не очень удоб-

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ ЧИТАЙТЕ В №20

Или оставляйте заявку на – tp@top-personal.ru

Не нанимайте людей глупее себя

Нанимать людей умнее себя – это известный принцип.

Эксперт дает понять, как опасно накопить в вашем тылу глупых сотрудников. А ведь многие компании вынуждены брать «всех, кто рвется у них работать» сокращая время подбора и выращая проблемы: балласт и текучку.

УТ Как часто и вообще, как лучше лидеру проверять «тылы»?

Тыло понятие «тылы лидера» может иметь несколько трактовок. Тылом может быть вся команда у наемного менеджера, например, руководителя обособленного подразделения, регионального филиала, отдела. И проверять тылы в данном случае, чаще всего означает вовремя выявить подчиненного «копающего» под руководителя с целью подсадить его. В этом случае правильная тактика – постоянно развиваться и быть вне конкуренции. Но эта тактика в основном работает



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ ЧИТАЙТЕ В **УТ** №10

Или оставляйте заявку на – tp@top-personal.ru

Everybody lies

Борьба топов присуща любой компании и вопрос только в том, насколько первое лицо направляет эту борьбу на благо компании.

УТ Когда и почему могут в компаниях возникать “войны” топов?

Н рочувствовать до конца, что такое война топов, может только тот, кто однажды работал на уровне N-1 «заместитель генерального директора». В моем опыте было два момента, когда я работала топом. В 90-е годы, когда бизнес в России только зарождался, мне посчастливилось работать в команде, которая строила розничную сеть магазинов по продаже электроники и бытовой техники. Время было интересное, до кризиса 1998 года на российском рынке боролись несколько компаний. Все они возглавлялись талантливыми и харизматичными лидерами. Сейчас действует только одна – М.Видео. Остальные компании были куплены этой сетью или ушли с рынка.

Тогда мало кто имел бизнес-образование и многие книги



Анна Бурова

**ManpowerGroup
Russia & CIS**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



гуру менеджмента даже не были еще написаны. Многое делалось интуитивно. Негде было получить советов у тех, кто решал задачи по подбору персонала, разработке систем мотивации, нормированию численности. Кандидатами в водители, кладовщики, продавцы были вчерашние выпускники самых престижных российских вузов, нередко – люди с научными степенями. Нужно было одновременно привлечь подобных людей на непривычные для них позиции, разработать оргструктуру компании и еще объяснить руководству (они же – акционеры), почему начисление отпускных не равно начислению зарплаты. В добавок акционеры были молодыми, энергичными людьми, которые все время оспаривали советское прошлое в области трудового законодательства. Но при этом сложно отказывались от термина «кадры» и неохотно обсуждали вопросы управления персоналом (не кадрами) и построения корпоративной культуры.

Иначе говоря, вопросов, по которым возникали споры, было очень много. Я, как психолог отдела кадров, а потом – начальник управления персоналом, потратила очень много времени и усилий на то, чтобы внедрять появляющиеся на рынке идеи и инструменты. Потому что каждый шаг вызывал сопротивление у команды топов, в которую входили полковники в отставке, финансисты с фундаментальным советским

образованием, бывшие торговые работники. Были также и молодые коллеги, которые отвергали какие-либо идеи на ходу. Один из них, выслушивая мое предложение об изменении очередной процедуры, говорил: «Бред» и шел дальше.

Были случаи, когда генеральному писали сообщения на пейджер, обвиняя меня в каких-либо неверных действиях. Знаю об этом, потому что иногда генеральный директор зачитывал мне подобное сообщение и ожидал моей реакции. Однажды он позвонил мне среди ночи из Японии и спросил, работаю ли я еще в его компании. Оказалось, что целых три дня никто из топов на меня ему не жаловался, и он подумал, что я не выдержала и уволилась.

Важно отметить, что спустя почти три года моей работы в компании мы создали лучшее управление персоналом в компании численностью больше 1000 человек и внедрили инструменты, которые мало кто знал на рынке. Например, одни из первых ассессмент-центров, центров развития, индивидуальных ассессментов консультанты ЭКОПСИ Консалтинг проводили именно на нашем управлении.

Я специально отмечаю это, чтобы показать, что в борьбе решались очень интересные задачи и успешно.



Что касается борьбы, то на тот момент мне казалось, что причина подобного сопротивления – это индивидуальные особенности конкретных менеджеров, плюс – ставка акционеров на поощрение разнообразных методов работы.

Позже, уже проработав консультантом и повторно вернувшись на роль топ-менеджера в другую российскую розничную сеть, я поняла, что борьба топов присуща любой компании и вопрос только в том, насколько первое лицо направляет эту борьбу на благо компании. В 90-е годы я видела пример принятия со стороны собственников самых разнообразных позиций, готовности выслушивать противоположные мнения, аргументировать с каждым, выяснять позицию разных членов команды и, одновременно, быстро принимать критические решения. К сожалению, собственники в кризис 1998 года ушли из бизнеса и нет возможности проследить эволюцию подобного подхода к управлению топами.

Какие уроки вынесла из своего личного опыта и из опыта работы с компаниями?

«Everybody lies». Звучит жестко, но на уровень топов лучше заходить с такой установкой. Дело не в том, что все топы базово лжецы и лицемеры и хотят лично вам нанести непоправимый вред. Совсем нет, за решение серьезных и масштабных задач в 99% берутся талантливые люди, с высоким интеллектом, креативностью, сильные личности. Каждого из моих коллег по цеху я вспоминаю с огромным уважением, даже тех, кто откровенно ставил палки в колеса. Потому что одна из задач топа – это следить за контуром своего подразделения и бороться за ресурсы. Ресурсами являются не только деньги – это люди, внимание первого лица, возможность участвовать в стратегических проектах, доля выручки в выручке всей компании, доля прибыли, место в плане на модернизацию, количество сотрудников, приглашенных на корпоратив и т.д. Топ всегда представляет в компании конкретный участок компании, конкретную команду и как хозяин своего куска бизнеса должен его оградить. Поэтому борьба топов – это выражение ключевой характеристики данного управленческого уровня.

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ ЧИТАЙТЕ В  N°4

Или оставляйте заявку на – tp@top-personal.ru

Я – эксперт по счастливым начальникам

УИ Расскажите о Вас и о компании.



Я работаю в компании ххх. Я начальник управления перспективного планирования и развития. Это дочернее общество компании ххх, отвечающее за перевозки грузов по железной дороге.

УИ Чем занимаетесь, какие задачи решаете?

— Компания решает задачу вывоза продукции компании ххх, дизельное топливо, жидкую серу, мы все это транспортируем по железной дороге.

УИ А ваша задача в компании?

— Моя задача думать о будущем, что будем возить в будущем, в каких вагонах, в каком вагонном парке. Какое у нас будет техническое оборудование, какие у нас будут программы. Как компания должна выглядеть в будущем.

Свободное от работы время я преподаю на программах МВА, в Высшей школе экономики, в Керосинке, в РАН-



Андрей Ващенко

бизнес консультант

ХиГСе, в РУДН. Обучаю амбициозных людей быть результативными начальниками. Я – эксперт по счастливым начальникам. По заказу крупных компаний я провожу обучение топ и мидл менеджмента. Помогаю руководителям работать долго, продуктивно, без профессионального выгорания и демотивации.

Скажите, чему Вы учите, и как выучить и другие компании?

— Когда я провожу обучение, то делаю упор на нематериальную мотивацию. Объясняю, что позволяет руководителю управлять другими людьми, не используя денежный стимул.

К сожалению, большинство руководителей не очень понимают, как этим можно заниматься, что именно нужно делать. Моя специализация – помочь руководителям вспомнить, что не всегда были деньги, что люди достигали многого даже в те времена, когда не было денежного эквивалента. Привожу примеры из живой природы, как руководит своим прайдом лев, или управляется стая волков.

Можно командовать людьми, используя другие социальные механизмы, сделать так, чтобы люди вам подчинялись, выполняли, что вы хотите, вас слушались. Это если укрупненно. Отсюда вытекают другие учебные программы для руководителей: личная эф-

фективность, деловые коммуникации, профессиональное выгорание, наставничество, воспитание преемника, карьерный план.

Я читаю большое количество дисциплин, связанными с функционалом и обязанностями начальника. Все, что у начальников болит, обо всем я веду практикумы и мастер-классы.

Недавно у меня вышла в издательстве Феникс книга «Человек управляющий людьми» – это пособие для руководителей.

За 2019 год сколько примерно у Вас занятий проведено?

— Наверное, 50. Где-то раз в неделю, где-то 2 раза в неделю. Востребованные тренеры, которые работают много лет, называют цифру 100 дней в год.

Тема профессионального выгорания Вами исследуется? Она для руководителя очень актуальна, и избежать этого мечтал бы каждый руководитель, нормальный и адекватный.

— Я надеюсь на это, потому что моя личная миссия, чтобы в нашей стране было как можно больше хороших, качественных начальников. Потому что от начальника зависит все в компании. От его работы и достижений зависит успех страны в целом. Я ста-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



раюсь им помочь в этом. Прожить долгую успешную, продуктивную жизнь.

УП Недавно я был в Ростелекоме, и у нас было интервью с директором по персоналу. И она пожаловалась, что после переезда из центра Москвы за Румянцево у них возникли проблемы не со старыми сотрудниками, основными, а с новыми. У нее возникла проблема с наймом. Это ведь тоже нематериальная мотивация – расстояние, местоположение, локация.

— Да, без сомнения смена локации создает проблемы для службы персонала. Я не знаю деталей тех трудностей, с которым столкнулся HR Ростелеком, мой ответ на ваш вопрос будет слегка теоретическим.

Происходит некая подмена понятий, на мой взгляд. Компания xxx тоже находится за МКАДом, как Ростелеком, только они возле метро, а мы нет. К нам еще ехать на маршрутке надо. Поселок Газопровод.

УП В чем причина проблем с новыми работниками?

— На мой взгляд – это не адекватность кандидата, не какие-то логисти-

ческие трудности, а то, что компания ничего не меняет, чтобы это компенсировать.

При найме персонала в HR Ростелекома есть устоявшиеся процессы. Кто и как дает объявление. Как называют вакансии, как называют зарплату и приглашают людей. Из-за расположения офиса некоторые позиции нужно было бы изменить.

Я не предлагаю денег больше давать, а немножко по-другому компанию продвигать в сми, в рекламе на сайтах по поиску работы, немного по-другому формировать требования к кандидатам. Немножко по-другому писать объявления о найме, немножко по-другому проводить собеседование.

Но, вероятно, компания этого делать не захотела, чтобы не менять устоявшиеся работающие внутренние процессы. Однако локация изменилась. Кандидаты начали саботировать ранее интересное и адекватное предложение Ростелекома.

По многим причинам для молодых кандидатов замкадье неудобно, неприятно, непрестижно. И задача HR, задача пресс-службы изменить реклам-

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ ЧИТАЙТЕ В  N°6

Или оставляйте заявку на – tp@top-personal.ru

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

Продуктовый подход в управлении IT-персоналом



В начале 2020 года работодатели проявляют еще большую активность в поисках кандидатов редких профессий, особенно растет спрос на IT-специалистов. Из-за кадрового дефицита «айтишников» собственники хватаются за голову и не знают, где брать «умных инфотехнарей», чем их заманивать в компанию – зарплатными предложениями выше рынка, сложными интересными проектами, проектами – вызовами, свободой действий, дистанционной (удаленной) работой, дополнительными выходными днями? И что еще интересно, на job-сайтах вырос спрос на HR-специалистов с опытом подбора и адаптации именно IT/digital персонала от трех лет. IT-компании предъявляют обязательные требования к наличию у «эйчара» бэкграунда: примеры текстов вакансий, статистики «воронки найма», путеводители и примеры документов, способствующих адаптации, мотивации, вовлеченности IT-специалистов, конкретные проекты по формированию HR-бренда IT-компании. В ходе интервью они просят эйчара провести те-



Алина Хмеленко

HR Generalist

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



стовое собеседование для демонстрации его личной методологии отбора IT-специалистов и много уделяют времени вопросам о знании источников обеспечения компании кадрами. И чем больше будет предложено необычных, ранее неприменяемых в компании способов привлечения «айтишников», тем интереснее для них станет HR-кандидат.

В ответ на запросы рынка труда предлагаем HR-менеджеру не усложнять систему подбора и не делать лишних задач, а взять за основу метод работы над продуктом, который позволяет получить необходимый результат оптимальным способом. То есть, начать применять в управлении персоналом продуктовый подход. Тот самый, который так любят IT-компании.

Продукт – это ценностное предложение бизнеса, направленное на решение проблем целевой аудитории через определенные каналы продаж. Изучение аудитории и рынка сбыта находится в компетенции маркетологов, а вот поиск и подбор «айтишников» нужной специализации, которые будут решать задачи бизнеса посредством инструментов, которые определит для него стратегия того самого бизнеса – в компетенции «эйчаров».

Итак, задача № 1: подбор и найм IT-специалистов:

Необходимо начать создавать «продающие» вакансии. Надоело читать выдержки из скучных должностных инструкций с перечислением обязанностей. Текст вакансии должен быть таким, что при взгляде на него, должно появиться огромное желание работать в компании.

Не ограничиваться публикациями объявлений о вакансии только на ведущих job-сайтах страны (hh.ru, super-job и т. п.), а хорошо подумать над тем, каким образом можно увеличить аудиторию соискателей, как правило, находящихся в пассивном поиске работы. Например, разместить информацию о вакансии в Школе изучения иностранных языков, где IT-специалисты повышают уровень технического английского языка.

Искать новые источники привлечения IT-персонала: бизнес-завтраки по IT-тематике, LinkedIn, Facebook, ВКонтакте, GitHub, Мой Круг, Stack Overflow, профессиональные форумы, чаты в Telegram, VC.ru, профессиональные конференции, митапы, хакатоны, периодические издания по IT-тематике, ярмарка вакансий онлайн, центры трудоустройства и ярмарки вакансий в ВУЗах, фриланс-сайты, поисково-информационные интернет-ресурсы (Яндекс и др.), контакты в объявлениях об услугах частных специалистов и организаций.

Эксклюзивное интервью для



Использовать «точно» принцип «воронки отбора» на каждую вакансию. Важно обеспечить нужный объем трафика в эту воронку. Если вакансия не закрывается, проводить анализ каждого этапа «воронки»: отбор резюме, телефонное интервью, интервью и тестирование, проверка рекомендаций, предложение о работе. Знать, на каком этапе происходит сбой.

Вести статистику «воронки отбора» и создавать базу резюме кандидатов.

Разработать сценарий движения кандидатов по «воронке отбора» для создания эффективной системы подбора IT-персонала.

Отвести «эйчару» второстепенную роль в проведении собеседования. Практиковать метод интервью с одновременным участием нескольких менеджеров, заинтересованных в приеме на работу «нужного» и «подходящего» кандидата. Сценарий такого собеседования заранее планируется менеджером по подбору персонала, исходя из целей и задач вакансии. Данный вид собеседования позволит наиболее объективно оценить профессиональные и личностные характеристики соискателя.

Написать индивидуальный job offer «языком» успешного кандидата, определив его мотивацию:

- что? Что именно ищет кандидат, как он формулирует свое «идеальное» место работы?

- как? По каким критерием он выбирает будущего работодателя?

- зачем? Для чего ему необходим переход на новое место работы? Какую свою внутреннюю/внешнюю проблему он решает?

Поняв потребность и мотивацию успешного кандидата, можно укомплектовать проект нужными кадрами и предоставить собственнику бизнеса ответы на вопросы, обозначенные в начале статьи – каким образом заманить талантливых «айтишников» в компанию. Однако работа HR-менеджера на этом не заканчивается.

Задача № 2: онбординг IT-специалистов.

Закрепите за IT-новичком персонального гида-наставника. Откажитесь от традиционных путеводителей-буклетов по введению в компанию, в

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ ЧИТАЙТЕ В  N°7

Или оставляйте заявку на – tp@top-personal.ru

Живые компании – компании будущего

 **УТ** Как **Вы** понимаете **саморазвитие** **компании?**

Любая компания, так или иначе, является саморазвивающейся. Возможно, в силу профессиональной деформации (по первому образованию я врач), я рассматриваю любую компанию как живой организм. Чтобы выжить, он должен эффективно приспосабливаться к изменчивой окружающей среде, поддерживать внутренний гомеостаз. Так же и организации, часто методом проб и ошибок непрерывно улучшают свои процессы и структуру, предпринимают шаги по повышению имеющихся у них навыков и компетенций.

Такие адаптивно развивающиеся компании составляют подавляющее большинство в любой индустрии. Гораздо меньшее число организаций старается предвидеть будущее с его рисками и возможностями и проактивно развивает новые компетенции, выстраивает новые процессы в ком-



Ольга Глазкова

ООО «Альфасигма Рус»

пании, ищет альтернативные способы общения с окружающей реальностью. И лишь единичные компании смогли полностью переосмыслить саму индустрию, радикально поменяли свои бизнес-процессы и соответствующие компетенции. Такие успешные трансформации заметны всем, эти компании вырываются вперед своих конкурентов или вообще создают совсем новые рынки: Amazon, Uber, Сбербанк, Тинькофф.

 **Саморазвитие компании – зачем это делать и кому это выгодно?**

— Как я уже сказала, саморазвитие – это механизм, естественным образом встроенный в работу любой компании. Если организация не приспосабливается к новым вызовам, она перестает существовать.

Саморазвитие работает в интересах всех участников процесса. В случае успешного развития компании сотрудники не только сохраняют рабочее место, но и могут построить карьеру. Клиенты компании приобретают все более качественные продукты или услуги. Владельцы и акционеры получают прибыль от успешно функционирующего бизнеса. И, в конце концов – растет благосостояние всего общества.

Вопрос состоит не в том, что какие-то компании развиваются, а другие нет. Развиваются все. Но насколько осознанным для всех участников (сотрудни-

ков, менеджеров, владельцев) является этот процесс развития? Каким образом организация аккумулирует и передает полученные новые знания и навыки? В данном контексте мне ближе концепция самообучающихся организаций, заявленная 30 лет назад Питером Сенге в книге «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации». Это – прекрасный, вдохновляющий текст, написанный бесспорно харизматичным спикером. Именно благодаря работе Сенге многие менеджеры и владельцы стали по-новому относиться к построению своих организаций. Но вместе с тем следует признать, что полная имплементация этой концепции представляется едва ли возможной; она скорее служит маяком, освещающим путь, а не инструментом практического применения.

В своей менеджерской практике я определяю самообучающую организацию как способность компании аккумулировать, трансформировать и передавать знания, и на основе этих знаний изменять поведение организации. Эта способность отражается в пяти основных активностях: 1) системный подход к решению проблем; 2) изучение собственного опыта организации и опыта других компаний; 3) эксперименты в новых областях; 4) обобщение (институционализация) знаний; 5) быстрая и эффективная передача знаний по всей организации.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Нынешний кризис с коронавирусом явил нам наглядные примеры успешных и неуспешных действий государства и системы здравоохранения в зависимости от того, применяли ли они принципы самообучающейся организации. Столкнувшись с началом эпидемии, правительство Китая смогло оперативно: 1) проанализировать свой собственный (печальный) опыт борьбы с атипической пневмонией конца 90-х; 2) не испугалось применить жесткий и непривычный для современного мира тотальный карантин в целой провинции; 3) системно подошло к вопросу организации помощи заболевшим, а также организации жизнеобеспечения людей, оказавшихся в зоне карантина; 4) постоянно анализировало ситуацию, уточняло рекомендации/приказы/ процедуры; 5) оперативно рассылало план действий в регионы. Другие же страны гораздо менее эффективно «обучились» мерам противодействия инфекции.

Это лишь один из ярких свежих примеров, но аналогично – в менее трагических, хотя не менее сложных обстоятельствах – работают большие и малые компании. Для фармацевтического рынка одним из актуальных вызовов является маркировка лекарственных средств. Если власти будут продолжать настаивать

на ее внедрении по исходному плану, от производства до отпуска пациенту по всей товаропроводящей цепочке, рынок сильно проредится. Производители сократят ассортимент лекарств или будут вынуждены покинуть российский рынок, закроются некоторые компании-дистрибьюторы и какое-то число аптек. Изменения, так или иначе, коснутся всех, но только у самообучающихся организаций есть шанс пройти этот трудный путь с минимальными потерями. А возможно, даже нарастить свои компетенции и получить преимущество на рынке.

УП Кто в организации отвечает за ее развитие?

— Конечно, во многом построение компании на принципах самообучающейся организации зависит от видения и воли лидера. На своем примере руководитель может продемонстрировать системный подход к решению задач, основанный на глубоком и всестороннем анализе. Он способен показать своим менеджерам, что важно не только эффективно тушить оперативные пожары, но и находить время для размышлений о будущем. Инсайты могут проявиться везде: на встречах с сотрудниками, клиентами или партнерами, на конфе-

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ ЧИТАЙТЕ В  N°8

Или оставляйте заявку на – tp@top-personal.ru

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

Неприкасаемые – это прямая угроза бизнесу

УП Почему вы воюете с любимчиками?

УП не воюю вообще ни с кем. Моя работа – построение систем управления в компаниях. И в процессе такой работы выясняется, что одни люди выполняют новые нормы и требования, а другие нет.

И вот те, кто не выполняет, делятся на две категории. Одних можно совершенно спокойно заменить, либо предложив их более подходящую им работу, либо расторгнув трудовые отношения, а других заменить нельзя. И совсем не потому, что они играют какую-то важную роль в компании и являются носителями уникальных знаний или связей. А по той причине, что их боится потерять или собственник, или генеральный директор.

На самом деле, эффект «неприкасаемых» присутствует даже на низовом уровне организации. Даже начальник отдела может беречь неэффективно-



Владимир Зима

«ПГС проект»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



го исполнителя, к которому он просто привык.

Кстати, это не я их назвал любимчиками. Я их обычно называю «неприкасаемыми». Это мой копирайтер, который делает заголовки для текстов, размещаемых в яндекс.дзен, выбрал такое слово.

Ну, а поскольку я являюсь сторонником эффективности, то прикладываю массу усилий к тому, чтобы эти люди теряли свое влияние на бизнес. И от этого может показаться, что я с ними воюю. А на самом деле, меня устраивает любой вариант их нейтрализации. В нескольких компаниях, где собственник держал руководителей при себе за их былые заслуг, мы даже создавали либо отдельные подразделения, либо даже отдельные компании, чтобы ограждать основной бизнес от влияния «неприкасаемых».

В каких компаниях они неизбежны?

— «Неприкасаемые» возникают в любых компаниях. И в больших, и в маленьких, и в частных, и в государственных. В общем, они могут возникнуть в любом коллективе. Скажу больше. Они возникают даже в семьях. Это общечеловеческое.

Гораздо интереснее причина их возникновения. Они создают в лидере группы или руководителе определен-

ное чувство. Это либо чувство долга, либо чувство вины, либо чувство уверенности.

Например, пока компания была маленькой, человек сидел ночами ради выполнения заказов. Руководитель воспринимал это как признак высокой ответственности и лояльности.

Компания выросла, и руководитель «поощрил» былую ответственность и лояльность начальственной должностью. На которой «неприкасаемый» явно не справляется. Но вот уволить или перевести человека на другую работу, не связанную с принятием решений, он уже не может. Совесть не дает. При этом он не замечает, что сам сотрудник уже давно не является ни преданным, ни лояльным. Его «прикрывают» былые заслуги. И ему прощается многое. В ряде случаев даже воровство.

Или бывает так. Приходит в компанию мощный продажник. Он вытягивает компанию на принципиально новые обороты. И ему поручается возглавить маркетинг и продажи. Но как руководитель он не справляется. Не может построить систему. Не может работать с подчиненными. Не может делегировать. Не может контролировать затраты. И даже полноценным маркетингом, частью которого являются продажи, заниматься не может. Однако, он создает в генеральном директоре чувство уве-

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

ренности. Ведь до его появления всё было плохо, а теперь стало лучше. И при мысли о том, что нужно расстаться с таким человеком, или хотя бы применить к нему дисциплинарные меры, возникает страх того, что компания вернется в былое состояние. Хотя, как правило, отсутствие таких решений как раз и не дает развиваться дальше.

 **В чем их польза?**

— Ни в чем.

 **Где польза заканчивается и начинаются проблемы?**

— А вот проблемы неприкасаемые создают постоянно. Закрепившись в компании, они делают все для защиты завоеванных позиций. Поэтому они саботируют почти любые нововведения, которые могут повлиять на их деятельность. И конечно же, они поедают всех, кто показывает высокий профессионализм. Это та самая пресловутая боязнь подсиживания, которая не дает компаниям расти. Ведь если в подчинении у «неприкасаемого» появляется умный, активный и дисциплинированный сотрудник, то возникает опасность, что его заметит собственник или генеральный и если даже не поставит на место

«неприкасаемого», то будет их сравнивать. А сравнение, конечно же, будет не в пользу последнего.

Так что, «неприкасаемые» – это главный оплот сопротивления любым, даже незначительным, изменениям. И главные палачи кадрового резерва.

 **Как устоять от соблазна иметь любимчиков?**

— Никак. Мы всегда к кому-то привязываемся. Мы ведь люди. Если у нас даже не будет «любимчиков» на работе, то они будут среди друзей или в семье. И кстати, они должны быть.

Но можно себя несколько обезопасить. Для этого нужно в рабочей обстановке пользоваться инструментами объективной оценки. То есть, оценивать только текущее объективное поведение человека, его аргументацию, его решения. Причем, в глаголах действия. Без попыток додумывать.

А ведь мы часто пытаемся залезть в голову другого человека и приписать ему свои мотивы. И поведение его сами для себя описываем вместе с нашим предположением о его мотиве. Например «он не принима-

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ ЧИТАЙТЕ В  №11

Или оставляйте заявку на – tp@top-personal.ru

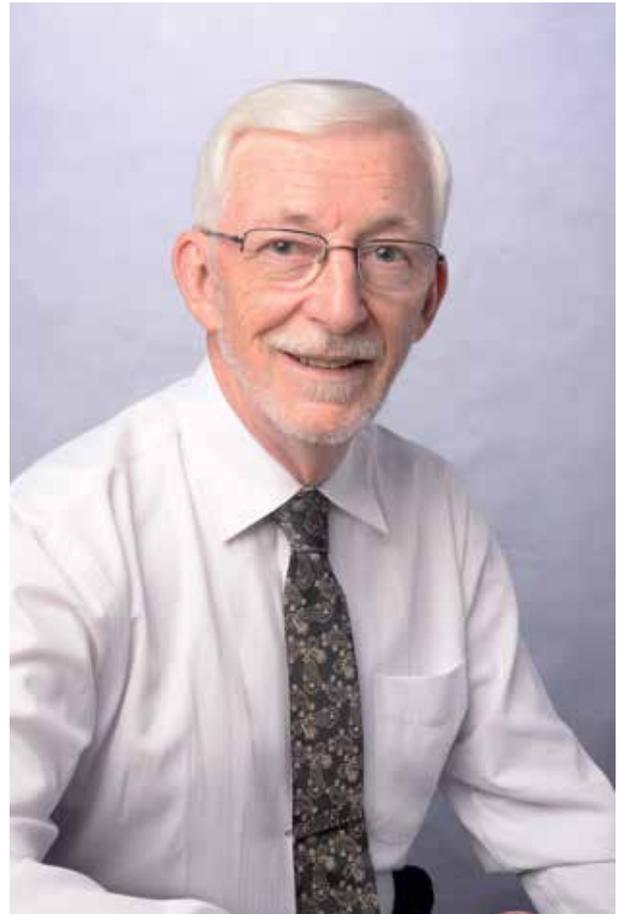
4 шага готовности к кризису

Вот четыре шага, которые лидеры могут совершить при разработке кризисного плана



Что бы это ни было: пожар, наводнение, вирус, отключение электричества, любая другая чрезвычайная ситуация... К сожалению, все это появляется в новостях довольно часто, поэтому тема готовности интересна уже не только профессионалам обеспечения безопасности. Если высшее руководство ставит вопрос, каким технологиям или навыкам необходимо обучить персонал, чтобы обеспечить адекватное реагирование в нестандартных ситуациях, то ответом будет: тренинг по готовности.

Нынешняя ситуация с коронавирусом является хорошей причиной, чтобы привлечь высшее руководство к разработке плана реагирования на чрезвычайные ситуации. Конечно, самой важной причиной заняться таким планом реаги-



Майкл Вейдер



вания является готовность противостоять кризису до того, как он случится.

Имеются некоторые общие составляющие всех хороших планов реагирования на чрезвычайные ситуации, которые нужно учитывать при подготовке плана. В течение моих 26 лет на военной службе я участвовал в разработке комплексных планов готовности, которые несложны в понимании и исполнении для всех участников процесса. Когда наступает нужный момент, планы приводятся в действие и исполняются с максимальной возможной эффективностью. **Вот четыре шага, которые лидеры могут совершить при разработке кризисного плана.**

*Завтра встанет солнце...
будете вы на вершине горы
или у ее подножия? Ваш
кризисный план определит,
как вы преодолеете кризис
сегодня и в будущем.*

1. Выявление и осознание существующих рисков

Вашей организации нужен метод определения потенциальных кризисов и чрезвычайных ситуаций, а также их ранжирования по важности и вероятности наступления. Важно знать, как действовать и какие ресурсы можно задействовать без промедления. Нет необходимости вкладывать деньги в подготовку плана противостояния тайфуну, если вы

не находитесь на берегу океана. И нет необходимости тратить время на план предотвращения снежной лавины, если рядом нет покрытых снегом гор. Это не означает, что нужно полностью игнорировать многие риски, просто не нужно разрабатывать на них подробные планы реагирования.

Должна проводиться всеобъемлющая оценка рисков, учитывающая все возможные варианты кризисов с учетом как бывших, так и потенциально будущих. Подготовка матрицы рисков поможет выявить те участки, где инвестиции более всего необходимы. Команда лидеров должна использовать такую матрицу для категоризации каждого вида кризиса или риска, основываясь на его потенциальном воздействии в случае наступления и вероятности кризиса для вашей организации.

Для примера, такими кризисными ситуациями могут быть тайфун в Японии или торнадо в США. И то, и другое окажет серьезное воздействие на ситуацию в соответствующем регионе и имеет высокую вероятность наступления. Если взять последние позиции из списка рисков, то будет понятно, что, например, отключение электроэнергии в вашей организации более чем на 24 часа маловероятно, но, все же это необходимо учитывать и определить корректирующие действия, чтобы не подвергнуть вашу организацию серьезной опасности.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Подготовка матрицы рисков для исследования возможных чрезвычайных ситуаций, которые могут возникнуть для вашей организации, поможет в подготовке к встрече с высшим руководством для обсуждения планов подготовки к кризису.

РИСК ↑	3	СРЕДНИЙ	ВЫСОКИЙ	ОЧЕНЬ ВЫСОКИЙ
	2	НИЗКИЙ	СРЕДНИЙ	ВЫСОКИЙ
	1	НИЗКИЙ	НИЗКИЙ	СРЕДНИЙ
		1	2	3
		← ВЕРОЯТНОСТЬ →		

Проставьте баллы по **РИСКУ** и **ВЕРОЯТНОСТИ** по каждому из типов кризиса и занесите значения в матрицу. Перемножьте числа по каждому из типов кризиса и получите общий индивидуальный балл по конкретному типу кризиса.

2. Составление команды

Часто планы готовности к кризису готовятся без учета человеческого фактора. *Люди, которые физически должны участвовать в реализации плана, должны участвовать и в его подготовке.* Сегодня любой

сотрудник от директора до простого рабочего или секретаря офиса находятся в сети электронной связи и могут оказаться теми лицами, которые первыми будут вынуждены реагировать на происходящее. Им нужно знать, кого оповещать для принятия мер как можно скорее. Планы готовности к кризисной ситуации должны быть продуктом командной работы, а не отдельной личности или малой группы.

Команда, составленная из представителей различных подразделений, и высшее руководство должны помочь в определении общей глубины плана, включая три фазы управления кризисом.

- **Готовность:** определить действия при подготовке к ситуации и минимизации воздействия, если ситуация возникает.
- **Реакция:** планы и действия, как безопасно реагировать на ситуацию.
- **Восстановление:** действия, необходимые для возвращения организации к полному объему функционирования.

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ ЧИТАЙТЕ В **№12**

Или оставляйте заявку на – tp@top-personal.ru

HR вымрет как пласт

HR автоматизируется (или вымрет как пласт) по мнению эксперта.

Но не будем называть его провидцем. Он просто умный и наблюдательный управленец. Каждая его мысль о менеджменте дорого стоит... как и его консалтинг

С экспертом беседовал
гл. редактор  А. Гончаров

 У Вас большой опыт в разных компаниях. Опираясь на Ваш опыт работы с людьми и знания по работе с персоналом, первый вопрос задам шоковый. Как Вы думаете, почему господин Артем Агабеков, владелец компании Московские окна, давно работает без HR службы. Подбором персонала занимаются сами начальники отделов. Это случайность или тенденция?

 Считаю, что HR вымрет как пласт, и мы уже к этому идем. И поможет этому диджитализация. Когда в соцсетях спрашивают, где учат рекрутингу, я всегда выбирал теорию, и рекомендовал – учиться маркетингу, потому что все инструменты те же. Только вы продаете не товар, а компанию. И как в



Павел Растопшин

«Цифра»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



маркетинге цифровизация постепенно заменяет человека, так и в HR все больше инструментов автоматизируются. Чем сейчас занимается HR подразделение? Кадровым делопроизводством, это самый примитивный уровень развития во всех службах, во всех организациях. Сейчас начался переход на электронные трудовые книжки, 1С поток синхронизируется с бухгалтерией, большая часть кадровых документов уйдет после того, как запустят интернет-платформу по электронному документообороту. Все можно будет делать в электронном формате. Не нужно будет бегать с бумажками, стоять у кабинетов кадровиков. Соответственно, все меньше будет требоваться кадровых специалистов. Следующий этап — это обучение и развитие персонала. Уже сейчас появляются консалтинговые компании, которые разрабатывают кадровые стратегии, прогнозируя какие именно специалисты и с какими навыками будут конкретной компании и даже отрасли необходимы. Это уже идет на государственном уровне, поскольку разрабатываются профессиональные стандарты, особенно для новых профессий, таких, как например, директор по цифровой трансформации. Соответственно, все, что связано с обучением hard skills тоже уйдет, поскольку будет понятно, кого и чему учить. Будут разработаны универсальные системы, привязанные к конкретной должности или карты сотрудников, с помощью кото-

рых можно будет объективно оценить, что хватает, что не хватает человеку, чему его нужно учить. Но только заниматься этим будут не внутренние HR-подразделения, а внешние компании. Даже самая сильная команда HR не будет владеть всей компетенцией, которая есть на рынке. Это будет автоматизировано, проверено на тысячах компаний, не нужно будет этим всем заниматься отдельному человеку. Та же самая оценка персонала, обучение, и все, что связано с коммуникациями, распределится на подразделения, которые занимаются внешними коммуникациями, на службу маркетинга. И останется только лидерская позиция руководителя, которая будет необходима для эффективного управления людьми. То, чем сейчас занимается HR подразделение — это обеспечивающие процессы управленческой функции. Функция управления персоналом может выполняться тогда, когда происходят какие-то действия. Но с учетом того, что все действия в конечном итоге будут автоматизированы, то и надобность ее отпадает.

Рекрутинг при этом может уйти на другие платформы. Если синхронизировать систему электронных трудовых книжек и профессиональных стандартов в единую систему оценки персонала, то в будущем все эти массивы данных можно будет качественно анализировать и понимать о потенциальном сотруднике все, что нужно.

Осталось только на законодательном уровне решить вопрос персональных данных.

В, частности, у нас на более чем 750 человек и 7 офисов в России и за рубежом всего три HR-специалиста работает. Наш корпоративный KPI на 2020 по HR-направлению: нанимать не менее 80 % персонала по рекомендации сотрудников. Пока эту тенденцию нельзя назвать трендом, текущая ситуация ускорит процесс цифровизации HR, и уже через пару лет отказ от большинства внутренних HR-функций станет повсеместным.

 Как Вы считаете, чем отличается HR служба сегодня западных компаний, в том числе в России, от наших российских компаний? В чем между ними разница? В каких направлениях российские компании могут быть лучше, поскольку они лучше знают местный рынок, людей.

— Основное отличие заключается в отношении к HR-процессам. HR-подразделения российских компаний похожи друг на друга. Отличается менталитет руководителей. В западных компаниях у руководителей фокус на эффективность, на развитие людей,

и в принципе, к людям отношение совершенно другое. Они изначально набирали себе штат людей с другими личными навыками и компетенциями не жели бизнес с российской пропиской, растили здесь компанию с новыми ценностями, и растили собственных руководителей. И эти руководители уже обернуты в эту западную веру, потому что на этой вере выросли. О том, что люди это, действительно, капитал, в который нужно инвестировать, в России этого не было. В России иногда приходишь в компанию и начинаешь рассказывать: «давайте думать про людей, потому что бизнес делают люди». А для них это какое-то открытие, они так не думают.

Есть шутка. Встречаются западный и отечественный руководители. Один другому жалуется.

- Слушай, у меня обучение сейчас зашкаливает.

- А я своих не учу. У меня затрат на обучение нет.

- А почему?

- Страшно, ты их обучить, а они уйдут.

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ ЧИТАЙТЕ В  №14

Или оставляйте заявку на – tp@top-personal.ru

Важно быть заметными, выделяться с помощью ценностей компании, выстроенных процессов и уникальных проектов

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Представьтесь, пожалуйста, нашим читателям. Расскажите о себе, о компании, о Вашем опыте.

 еня зовут Табакова Яна, я работаю в продуктовой IT-компании SEMrush. Мы разрабатываем свою собственную платформу для интернет маркетологов. Сервис содержит в себе более 35 инструментов, начиная от SMM-планера, заканчивая инструментами для оптимизации рекламных кампаний в Интернете. Компания существует на рынке почти 12 лет. Офисы базируются в четырех странах мира (Россия, Кипр, Чехия и США).

В компании я занимаю должность HR Brand специалиста. В основном ра-



Яна Табакова

SEMrush

ботаю на российский рынок, но также имею отношение к развитию HR Brand SEMrush во всем мире.

 Почему HR-бренду компания уделяет много сил и, соответственно, денег, тогда как во многих российских компаниях об этом в лучшем случае отдаленно слышали?

— Активное развитие HR Brand связано, в первую очередь, с нашими большими планами по найму новых сотрудников, а также с высокой конкуренцией на рынке труда. IT-компании борются за опытных IT-специалистов. Именно поэтому не представляется возможным только лишь нанять рекрутеров, HR и просто обзванивать кандидатов.

Нужно быть заметными, выделяться с помощью ценностей компании, выстроенных процессов и уникальных проектов. Нужно сделать так, чтобы потенциальные кандидаты узнали о вас и захотели у вас работать еще до того, как им позвонит специалист по подбору персонала. В таких вопросах как раз помогает сильный и развитый HR Brand компании.

 Что Вы думаете о премии HH.ru HR бренд?

— Это известная премия, однако, мне сложно ее прокомментировать, потому что мы ни разу не принимали

в ней участие. Такова позиция нашей компании: тратить время на подготовку к конкурсу – интересно, но мы лучше потратим его на дополнительные проекты, которые помогут нам в развитии бизнеса.

Я не исключаю, что когда-то мы все же поучаствуем в этом мероприятии, но пока не видим в этом большой ценности для себя.

 Говорят, что программисты и IT-люди очень сложные наемные сотрудники, если не сказать какое-нибудь крепкое слово. Жизнь их похожа на жизнь насекомых, как мне рассказывали директора кадровых агентств. Сегодня специалист по JavaScript столько-то получает, а завтра в 5 раз меньше, или наоборот. Чем отличается в вашем понимании HR-бренд для IT-специалистов, как его надо строить, чтобы он был привлекательным, и HR-бренд, скажем, логистической компании?

— Сравнение про жизнь насекомых мне не понятно. Комментировать его не стану. А вот что касается вопроса про построение HR Brand – с удовольствием отвечу.

Прежде чем строить любой HR-бренд для любой компании, изучите вашу целевую аудиторию. Специалистов каких профессий вы нанимаете?

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Какие у этих специалистов задачи? Определите их потребности, желания, страхи и приоритеты в профессиональной деятельности. Далее выстраивайте свою стратегию исходя из имеющихся данных. Если ваши рекламные кампании несут в себе идеи, удовлетворяющие потребности вашей целевой аудитории – можно считать, что ваш HR Brand уже привлекателен.

Далее дело за выбором каналов коммуникации. Нужно определить площадки, где ваша целевая аудитория вас увидит, заметит и будет иметь возможность задать вам вопрос. Вот здесь уже появляются отличия между IT-компанией и компанией логистической (если она не нанимает разработчиков, конечно). Каналы будут разные, как и контент, который компании размещают.

УП Что привлекает айтишника в работодателе, а что сотрудников логистической компании?

— Честно говоря, мне сложно сказать, что привлекает потенциального сотрудника логистической компании. Я не работала в сфере логистики и не изучала эту целевую аудиторию.

А что касается IT-специалистов: их привлекают интересные задачи и возможность получения признания внутри компании (так называемое нематериальное поощрение). Я так уверенно об этом говорю, потому что совсем недавно мы в SEMrush провели ряд исследований на эту тему.

УП Можно поймать вас на слове?

— Да.

УП Иногда поощрение сотрудника, грубо говоря, размещение его на доске почета, дает обратный эффект. У нас был случай, когда сотрудника чересчур продвигали, он требовал к себе больше внимания, просил больше свободы. И унижал других сотрудников, которые были на другой стороне пирамиды в плане поощрений. Как Вы думаете, где здесь мерило, это же не математика?

— Чтобы не перегнуть палку, нужно грамотно подойти к вопросу о признании и поощрении.

Во-первых, все рабочие процессы по возможности должны быть “прозрачными”. Все коллеги в компании должны понимать, кто чем занимается и каких результатов достигает. Тогда

ПОЛНЫЙ ТЕКСТ ЧИТАЙТЕ В УП №14

Или оставляйте заявку на – tp@top-personal.ru



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

EVOLYONZBOVCSBO

www.TOP-PERSONAL.RU

(январь-март)

В номере:

XXVII Международная научно-практическая конференция «Документация в информационном обществе: информационные технологии и управление документами в условиях глобальных вызовов» (Москва, 5-6 ноября 2020 г.)

Актуальные проблемы высшего образования архивистов и документоведов

Бюрократия в документальной коммуникации

Практическая реализация программы «Цифровой документооборот» для промышленного предприятия

Реализация образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в вузах

Юридически значимые сообщения в трудовых отношениях: законодательство и судебная практика

Служебная проверка: рекомендации по организации проведения и оформлению документов

**№1
2021**

При поддержке:



**Подписчики УП могут получить журнал «Делопроеизводство»
БЕСПЛАТНО написав на почту tp@top-personal.ru**

НОВИНКИ БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРЫ 2021

Цели и ключевые результаты

Полное руководство
по внедрению OKR

Пол Нивен
Бен Ламорт

ЖИТЬ

Тит Нат Хан

Искусство общения
и взаимодействия

В МИРЕ

Пионеры Кремниевой долины

МАКСИМ КОТОВ

История первого стартапа из России, покорившего мир

Дэниел Гоулман

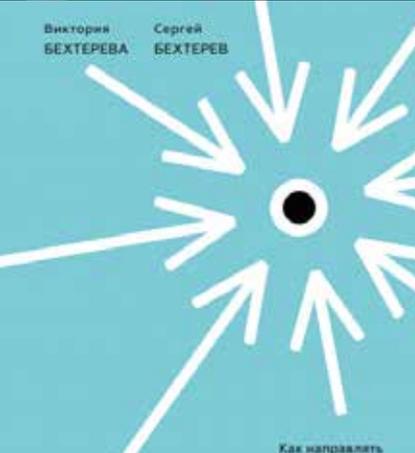
Эмоциональный интеллект

ПОЧЕМУ ОН МОЖЕТ
ЗНАЧИТЬ БОЛЬШЕ, ЧЕМ IQ



PSYCHOLOGIES

Виктория Бехтерева Сергей Бехтерев



Как направить
энергию команды
с помощью
драйв-совещаний
и фасилитации

ЛИДЕР БУДУЩЕГО

БЕН ХОРОВИЦ

МЫ — ТО, ЧТО МЫ ДЕЛАЕМ

КАК СТРОИТЬ КУЛЬТУРУ В КОМПАНИИ

Дженнифер
Гарви Бергер

МЕНЯЕМСЯ НА РАБОТЕ

Мышление и развитие лидера в сложном мире

Книга написана
по заказу
Google

Книга написана
по заказу
Google

Как создать
Мощный
бренд

Татья Мухоморова

ЭРИК ШВАРТ | ДЖОНАТАН РОЗЕНБЕРГ | АЛАН ИТТ

TRILLION

DOLLAR COACH

ПРИНЦИПЫ ЛИДЕРСТВА ЛЕГЕНДАРНОГО КОУЧА
КРЕМНИЕВОЙ ДОЛИНЫ БИЛЛА КЭМБЕЛЛА

Книга написана по заказу Google	Линн Парик	GOOGLE
и посвящена Биллу Кэмпбеллу, наставнику известных Бизнес-лидеров	Стивен Кэри	GOOGLE
	Том Динат	GOOGLE
	Джонатан Розенберг	GOOGLE
	Стивен Палкин	GOOGLE
	Стив Джобс	APPLE
	Дэвид Белос	AMAZON
	Дэвид Дункан	IBM
	Роберт Кален	IBM
	Джим Динин	TWITTER
	Дэн Костелло	TWITTER
	Шонни Сандберг	FACEBOOK

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 2 (247)

ФЕВРАЛЬ 2021

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

Татьяна Горошко

Сварщики: анализ некоторых актуальных споров в судебной практике

Элина Шакирова

Как получить от государства компенсацию за нарушенные трудовые права

Дарья Сергеева

Как доказывать, что больничный получен притворством или за взятку

Дарья Царькова

Ошибки конструкторов и программистов — как суды решают споры

Анастасия Жукова

Премии: споры с работниками. Анализ

Марина Кузина

Дискриминация женского труда, анализ споров по трудоустройству женщин

*Алексей Горелов, Анастасия Турина, Евгений Джафаров, Ольга Думенко,
Алина Мартынова, Карина Шалаева*

Комментарии юрфирм к статье Дарьи Царьковой «Увольнение за хищения, моральный ущерб и т.д. неблагонадежных сотрудников, и анализ ошибок компаний, взявших их, и допустивших спор»

**Подписчики УП могут получить журнал «Трудовое Право»
БЕСПЛАТНО написав на почту tp@top-personal.ru**