

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 17
(525)

2019

Ведущий эксперт по теме "Процессы" – 71852, 70655, 72635

Главная тема: «LEARN SOMETHING NEW EVERY DAY»»




Михаил Любимов

**Будущее России в руках честных
бизнесменов**

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Герой номера – легендарный разведчик
Михаил Любимов, лаконично ответил
на вопросы , заставил меня
призадуматься над его мыслями. За этим
и приходили к ветерану – поделиться
опытом и знаниями, и интуицией.**

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД



Александр Гончаров

Главный редактор — Александр Гончаров
PR-директор — Надежда Гончарова
Креативное агентство и редакция —
ИП «И. Проница»
Выпускающий редактор — Павел Кочетков
Секретарь по коммуникациям — Елизавета
Титова
Дизайн и верстка — Наталия Риль

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»
(Генеральный директор — Андрей Чепайкин)
Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол
Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
(Генеральный директор — Елена Чечикова)
Главный бухгалтер — Наталья Фомичева
Официальный аудитор — Аудит-Босс
(Генеральный директор — Олег Буйденко)
Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 21

В современном «цифровом» и информационном мире это сделать затруднительно...



Татьяна Долякова,
PROPERSONNEL

стр. 39

Основная задача HR – добиться максимальной отдачи от сотрудников при оптимальных затратах, что и есть бережливость...



Дмитрий Ридигер,
VAN CLIFF

стр. 43

Они будут вставать, пробовать ещё, пока они его не воплотят...



Александр Ерохин,
БИЗНЕС-ТРЕНЕР

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

- 5 **Будущее России в руках честных бизнесменов**
ВИП ПЕРСОНЫ
Михаил Любимов
- 12 **«Learn something new every day»**
Трибуна HRD
Татьяна Кожевникова, ЧМ 2018
- 17 **Есть даже работодатели, которые заказывают нам подбор кандидатов именно с «предательской жилкой»**
О ПРЕДАТЕЛЯХ
Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»
- 21 **Падение интереса к профзадачам – явный маркер скорого ухода сотрудника**
КОММЕНТАРИИ
Татьяна Долякова, ProPersonnel
- 25 **Трудовое право в 2019 году**
ТК НОВАЦИИ
Светлана Щербатова
- 31 **Надо чаще говорить с людьми о целях**
БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Джон Адэр
- 39 **Эйчарская чуйка всегда должна быть настороже**
Трибуна HRD
Дмитрий Ридигер, Van Cliff
- 43 **Лидер ищет решения и находит их**
БИЗНЕС-ТРЕНЕР
Александр Ерохин, Бизнес-тренер
- 47 **Зрители – прямое отражение «игры» тренера?**
БИЗНЕС-ТРЕНЕР
Генрих Юстус, Бизнес-тренер
- 51 **Как правильно транслировать ценности через бизнес-подарок и зачем это нужно?**
БИЗНЕС-ПОДАРКИ
Арт-границы
- 55 **Донесите смысл трансформации или обучения людям и у вас все получится**
БИЗНЕС-ТРЕНЕР
Анна Моносова, Бизнес-тренер
- 60 **МИРОВЫЕ МЫСЛИТЕЛИ**
Линда Грэттон
- 63 **МИРОВЫЕ МЫСЛИТЕЛИ**
Джош Берсин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 13.06.2019 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№ 17
(525)

Издается с 1996 г. 2019 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



Базаров Тахир



Михаил Богданов



Дмитрий Жирнов



Кобулашвили Натэлла



Кожевникова Татьяна



Крячкова Дарья



Светлана Николашина



Петрова Виктория



Сергей Пронин




Андрей Устюжанин

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

Будущее России в руках честных бизнесменов

Недавно исполнилось 85 лет Михаилу Петровичу Любимову – популярному писателю – автору шпионских романов, бывшему руководящему сотруднику внешней разведки, отцу известного телеведущего Александра Любимова. И вообще очень мудрому человеку, который щедро делится своим колоссальным жизненным опытом, накопленным за десятилетия работы в разведке и на литературном поприще.

Михаил Петрович любезно согласился ответить на вопросы , связанные с тематикой журнала.



Михаил Любимов

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Ваше мнение о российских бизнесменах и их способности развить экспорт товаров, а не газа из России?

В делу бизнесменов на два вида: тех, кто стремится извлечь

У Какая реформа нужна образованию сегодня?

— Налицо падение общего уровня образования. Необходимо сделать образование бесплатным, чтобы обеспечить приток талантов, не имеющих финансовой поддержки. Резко увеличить изучение гуманитарных наук, особенно истории и литературы, ибо уже сейчас мы видим массу

ТЕЛЕВИДЕНИЕ И ПРОЧИЕ СМИ – ТОЖЕ ВИД ОБРАЗОВАНИЯ

максимальную прибыль всеми средствами, и тех, кто не задирает цены неоправданно, не спекулирует бешено, заботится о своих сотрудниках, и в общем

технически грамотных полудебилов. Не стоит забывать, что телевидение и прочие СМИ – тоже вид образования, поэтому там необходимо сократить идиотские

ПОДБОР КАДРОВ В СИЛОВЫЕ СТРУКТУРЫ ДОЛЖЕН ПРОХОДИТЬ ПОД КОНТРОЛЕМ ГОСУДАРСТВА

старается вести бизнес честно. Таких, на мой непросвещенный взгляд, меньшинство, но именно их должно поддерживать государство. В их руках будущее России, в том числе и экспорт.

игры с претензией на интеллектуализм, всяческую хреновину с семейными и подобными разборками. Наконец надо найти формы контроля над сетью, дабы исключить оттуда похабщину, самокривляние, пропаганду насилия и т.п.



У Что бы Вы сделали с нашей медициной?

— Платная медицина – позор нации. Это разлагает врачей, толкает их на ложь при диагностике в целях обогащения. Реклама лекарств – фальшаков, дороговизна лекарств, бесконтрольность со стороны государства дополняют кризис медицины. И, конечно же, необходим контроль, чтобы пациент знал, что зуб тебе рвет не спец по уни-тазам.


У Можно ли/стоит ли отдать подбор персонала в полицию частным кадровым агентствам, как в США, или это чревато?

— Ни в коем случае. Борис Ельцин начал копировать все американское, и что мы имеем?! Бездумную приватизацию, могущество олигархов, распад страны. Подбор кадров в силовые структуры должен проходить под контролем государства.


У Аварии Суперджета – это происки конкурентов или блатняк в летном составе?

— Думаю, тут соединение недостаточной подготовки и случайностей. Конечно, и происки конкурентов нельзя исключать, но нужны доказательства.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Искусственный интеллект и полная роботизация – куда придем?**

— Для начала придем к проблеме занятости, но общество это преодолет. Тут брезжит идея утопистов и Маркса о том, что со временем человек займется приятным для себя тру-

 **Новые ай-ти технологии меняют разведку до фантастики. Что нас ждет в разведке завтра?**

— Тут есть плюсы и минусы. Техника на грани фантастики сможет обеспечить бесконтактную связь. Но она же даст возможность ее пеленговать. Как


ОБЩЕСТВО ПОЧЕМУ-ТО УБЕЖДЕНО, ЧТО РАЗВЕДКА ВЕРБУЕТ НАПРАВО И НАЛЕВО. ЕСЛИ БЫ!

дом. Но сейчас нужна постепенность: масса людей, особенно стариков, не разбираются в интернете и автоматах, это надо иметь в виду.

работать с агентом, если везде понатыканы жучки и камеры? Как проверяться перед встречей, если тебя всюду засекают? Уже в советское время разведка страдала от перенасыщения




несекретной информацией, но без этого ей было не обойтись. Видимо, во всем мире разведка должна сократиться и концентрироваться исключительно на добыче секретной информации.

 **Китай опять вернет на века себе мировое экономическое лидерство? Ползет ли он в политические споры?**

— Китай продолжит укреплять свое политическое и



НЕ СЛУЧАЙНО ЦРУ ЗАНИМАЮТСЯ НЛО



 **Инопланетяне – фантастика или они давно и всегда рядом? Ваша интуиция разведчика что-то говорит?**

— Всегда верил в инопланетян. Не случайно ЦРУ занимаются НЛО. Думается, мы находимся в самом начале познания мира, и нас ждет еще много чудных открытий.

экономическое влияние. Но не хочу быть пророком Соломоном: мир меняется быстро и непредсказуемо, на мой печальный взгляд, все идет не по законам исторического материализма, а по законам бардака.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 В тематике  важное место занимают вопросы подбора и развития персонала. Часто затрагиваются проблемы поиска (переманивания) топ менеджеров – а это уже сродни вербовке агента. В Вашей биографии были и вербовки иностранцев, и подбор молодых разведчиков в свой отдел. В чем, на Ваш взгляд, основные секреты успешного подбора / вербовки?

— Подбор молодых кадров требует тщательной проработки биографии, близких родственников, наклонностей и привычек, что, впрочем, не избавит от предателей. К примеру, у ра-

ботавшего на англичан полковника советской разведки Олега Гордиевского все родственники были уважаемыми сотрудниками органов. В числе предателей были и Герои Советского Союза, и заслуженные участники войны. Лотереи не избежать. С агентами еще сложнее. Раскрыть подставу очень нелегко, нужно проводить специальные проверки. У меня был случай вербовки на личной основе, без денег или сильных политических симпатий, причем, это был шифровальщик. Некоторые агенты работали лишь из политических симпатий, и были бы удивлены, узнав, что они счи-



таются агентами КГБ. Вообще вербовка заграничного агента – это событие, очень немногие сотрудники разведки кого-либо вербовали (если не считать за вербовку убеждение собственных жен выйти за них замуж). Ценные агенты, как правило, предлагают услуги сами (американский шифровальщик Уокер, сотрудник ЦРУ Эймс и др.). С

РАЗВЕДКА ДОЛЖНА СОКРАТИТЬСЯ И КОНЦЕНТРИРОВАТЬСЯ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО НА ДОБЫЧЕ СЕКРЕТНОЙ ИНФОРМАЦИИ

другой стороны, была, конечно, знаменитая «Кембриджская пятерка» и подобные им, по сути, коминтерновцы-революционеры, которые считали своим долгом помогать первому в мире пролетарскому государству. Так или иначе, вербовки, тем более ценных агентов, это штучный товар. Но общество почему-то убеждено, что разведка вербует направо и налево. Если бы!

Эксклюзивно для



Чем Вы гордитесь в своей кадрово–вербовочной работе?

— Ничем особо не горжусь. Но работал честно, с отдачей, себя не щадил. Были и вербовки, но не жар-птиц, увы. Задача разведки -получать информацию, этим мы занимались постоянно, тянули ее из разных источников и разного качества.

*Михаил Любимов, писатель, ветеран разведки




Беседовал М. Богданов


Журнал ,
2019 г.


«Learn something new every day»

Эксперт является одним из самых ценных и известных hr экспертом в России.

Как удалось – это сочетание многих факторов на фоне целеустремленности, природном уме, отзывчивости (несмотря на высокую занятость Т. Кожевникова любезно согласилась выступить на конференции  «HR-brand»), умении вовремя принимать решения.

Это ее интервью кажется стратегическим планом развития hr в стране.

 **Что Вы делали в жизни, что дало вам шанс стать востребованным профессионалом?**

 постоянно и много училась, причем не только по специальности, изучала иностранные языки, интересовалась культурой и искусством, и всегда была готова попробовать что-то новое: переехать в другой город, перейти из HR в отдел продаж или из международной коммерческой компании в россий-



Татьяна
Кожевникова

ЧМ 2018

скую госкорпорацию. Мой девиз «Learn something new every day» – «Узнавай каждый день что-то новое!»

 **Чем Вам запомнится премия Капитаны 2019?**

— Для меня это первый опыт участия в данной премии, а первое свидание не забывается никогда!


 **Что делать тем, кому сложно находить и удерживать персонал?**

— Если говорить про поиск персонала, то прежде всего надо разобраться с брендом работодателя – сформули-

ТАКИХ ПРИЧИН МОЖЕТ БЫТЬ ОКОЛО ДВАДЦАТИ, И ПОСЛЕ «ПОСТАНОВКИ ДИАГНОЗА» ВЫБИРАЮТСЯ КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ, ПО КОТОРЫМ СОСТАВЛЯЕТСЯ «ПЛАН ЛЕЧЕНИЯ»

рованы ли месседжи бренда, насколько они известны и привлекательны для целевой аудитории, какие каналы коммуникации используются. Также неплохо проанализировать, как уровень и структура вознаграждения соотносятся с конкурентами на рынке труда. Ну и, наконец, оценить компетенции специалистов службы подбора – может быть, проблема в том, что они не в состоянии

хорошо выполнить свою работу, или в том, что компания не инвестирует в современные технологии подбора. Что касается удержания, то для начала надо провести обзор вовлеченности сотрудников и выяснить причины их ухода. Таких причин может быть около двадцати, и после «постановки диагноза» выбираются ключевые факторы, по которым составляется «план лечения».

 **Соцсети помощник в подборе, а в чем подвох с их стороны при удержании людей?**

— Соцсети, так же как объявления в газетах и на сайтах поиска работы, это просто инструмент подбора, и они не

имеют никакого отношения к удержанию сотрудников. Людей удерживают такие вещи, как конкурентный уровень вознаграждения, эффективная система льгот и механизмы нематериального поощрения, включающие возможности карьерного роста и профессионального развития.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для




**ОН СКАЗАЛ, ЧТО ВСЕ ЕГО МЕСТА РАБОТЫ БЫЛИ ОЧЕНЬ
СЕКРЕТНЫМИ, ПОЭТОМУ АНКЕТУ ОН МНЕ ПОКАЗАТЬ
НЕ СМОЖЕТ**

 **Расскажите о самом впечатлившем Вас кандидате и собеседовании с ним?**


— Самое незабываемое впечатление на меня произвёл кандидат, который отказался назвать на собеседовании свое имя. Я работала в международной компании, и мы искали менеджера по безопасности. Мне позвонил один иностранный коллега и попросил встретиться с кандидатом, которого ему порекомендовали какие-то знакомые. Он сказал, что человек сегодня придет в офис и спросит меня. Я уточнила, есть ли резюме кандидата, и как его имя. Экспат сказал, что имя он не помнит, и что кандидат принесет резюме с собой. Через несколько часов мне позвонили с ресепшен и сказали, что меня спрашивает мужчина, который не представился, но сказал, что он от того самого экспата. Я встретила кандидата, проводила в свой кабинет и спросила, принес ли он резюме. Он сказал, что все его места работы были очень секретными, поэтому анкету он мне показать не сможет. Я достала чистый лист бумаги и попросила его назвать хотя бы имя и год рождения. Он сказал: «Ну, можете меня называть Владимир». Я уточнила, это его реальное имя, или я просто могу его так называть. Он ответил, что реальное имя он мне не скажет. Вот на этом и закончилось моё самое короткое и загадочное собеседование с кандидатом.

 **Ваш совет коллегам hrd, у которых не получается работать в тандеме с CEO?**

— Я посоветую искать другую работу или ждать, не появится ли новый CEO. Жизнь очень коротка и жаль тратить её на приспособление к человеку, с которым вам некомфортно работать.

 **Чему нам еще стоит учиться у западных hr служб?**


— Думаю, что уже ничему. Все основные HR концепции и технологии у нас уже присутствуют, и наиболее продвинутые HR директора с опытом работы в международных корпорациях владеют всем инструментарием на уровне лучших мировых практик. Я бы сказала, что это российским CEO надо поучиться у западных коллег тому, как быть вдохновляющими лидерами, как давать обратную связь, развивать и мотивировать людей и формировать эффективную топ-команду без детектора лжи, выговоров и депремирования.

 **скоро организует зарубежные семинары с посещением офисов ряда фирм. Каким опытом Вы бы рекомендовали нам просить поделиться на таких встречах?**

— Сейчас наиболее востребованы такие темы, как предиктивная HR аналитика, использование больших данных

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

для управления людьми, искусственный интеллект в сфере подбора и оценки талантов, обучение в процессе работы (learning in the flow of work), управление «человеческим опытом» на работе и формирование EVP (ценностное предложение для сотрудников), а также вопросы благополучия (wellbeing) и построения социального предприятия.

 **Бережливое производство и hr – ваш опыт и советы. И стоит ли экономить на обучении, коучинге, рекрутменте, развитии персонала и как?**

— Бережливое производство никоим образом не означает, что надо экономить на HR-процессах. Бережливость заключается в постоянном стремлении к устранению всех видов потерь, в случае HR – к устранению потерь времени. Поэтому необходимы дополнительные инвестиции, например, в дистанционное он-лайн обучение, потому что оно позволяет получать новые знания в удобное для сотрудников время, без отрыва от основных обязанностей и без необходимости командировок. Развитие института внутренних тренеров и наставников – это тоже признаки бережливого

производства, так как наставники эффективно и непрерывно передают свои навыки коллегам, что экономит время на адаптацию новичков и обучение назначенных на более высокую должность. То же самое относится и к рекрутменту: использование современных цифровых технологий при поиске, оценке и найме кандидатов сокращает время заполнения вакансии и требует меньшего штата рекрутеров. Поэтому оптимизация процесса подбора, в том числе, передача его на аутсорсинг, является элементом бережливого производства.

 **Какой семинар Вы бы хотели посетить, и кто из экспертов hr Вам интересен?**

— Мне интересны, в основном, зарубежные эксперты, например, Линда Грэттон из London Business School и Джош Берсин.

***Татьяна Кожевникова,
ЧМ 2018**

Журнал 

2019 г.

Эксклюзивно для 



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ТАТЬЯНЕ КОЖЕВНИКОВОЙ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



**Есть даже работодатели,
которые заказывают нам
подбор кандидатов именно
с «предательской жилкой»**



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

У Ваш опыт рекрутмента “выдает” Вам из памяти кандидатов которые Вы отклонили именно в силу подозрений в их порядочности?

 К сожалению, это не такая уж и редкость. Наиболее частая причина, по которой кандидаты на проходят «фильтр» нашего рекрутингового агентства – это критика предыдущих работодателей. Мой опыт и как внешнего рекрутера, и как руководителя организации полностью

СОИСКАТЕЛЕЙ НА ТОП ПОЗИЦИИ ИЗЛИВАЮЩИХ НЕГАТИВ НА ПРЕДЫДУЩИЕ СВОИ КОМПАНИИ Я ВООБЩЕ НЕ ВСТРЕЧАЛ

подтверждает слова Наталии Добровольской: «если кандидат на собеседовании при приеме на работу по поводу и без повода критикует руководство прошлых организаций – скорее всего, также он будет вести себя и по отношению к новым руководителям». Но предательство по отношению к работодателю со стороны кан-

дидатов этим не ограничивается. Не ругать предыдущих работодателей на собеседовании – это азбука эффективного прохождения собеседования, и большинство кандидатов это знают, а соискателей на ТОП позиции изливающих негатив на предыдущие свои компании я вообще не встречал.

Гораздо сложнее выявить на собеседованиях с подготовленным кандидатом латентную склонность к предательству.

Хотя, что понимать под «предательством» – философский вопрос. Одно и тоже событие может восприниматься одной стороной как предательство, а другой – как восстановление справедливости. Например, перейти на

работу к конкуренту на более выгодные условия, это предательство?

У Можно ли и как на собеседовании понять ненадежность кандидата?

— Ненадежного кандидата выявить можно, сложнее понять уровень на-



дежности надежного кандидата. Мы пытаемся определить установки в мировоззрении кандидата, удерживающие его от предательства: страх нарушить закон, моральные принципы и т.д. За многолетнюю практику подбора персонала я и мои коллеги по агентству придумали ряд кейсов, которые на наш взгляд (и судя по обратной связи от заказчиков) позволяют выявить склонность к предательству. Мы определили, что самыми информативными кейсами оказались кейсы из повседневной жизни, никак на первый взгляд кандидата не связанные с офисной и бизнесовой жизнью. И при этом строим вопрос в соответствии с проективными методиками. Например, «Скажите, по каким причинам мужчина может уклоняться от выплаты алиментов на СВОЕГО ребенка при разводе?».

Самое парадоксальное, что встречаются такие работодатели, которые заказывают нам подбор кандидатов именно с «предательской жилкой». Например, иногда просят найти руководителя отдела продаж со «своей» клиентской базой. Я всегда спрашиваю у такого заказчика, как клиентская база, наработанная наемным сотрудником за зарплату работодателя, и в чьих должностных обязанностях был как раз поиск клиентов, вдруг стала его? И не боится ли заказчик, что такой кандидат пополнит «свою» базу его клиентами и пойдет дальше

по рынку труда торговать «своей» базой?

УИ Какие приемы защиты от предательства Вы бы рекомендовали предпринимателям?


— Предпринимателю нужно периодически задавать себе вопрос: «Мой бизнес масштабируемый? Смогу я сделать «клона» с такими же финансовыми показателями в другом регионе?» Если в результате предприниматель определит для себя отрицательный ответ, т.к. весь бизнес завязан на конкретных людях (незаменимый сотрудник, соучредитель, внешний лоббист и т.п.), то это повод задуматься над превентивными мероприятиями для снижения вероятности предательства и минимизации последствий в случае его наступления. Для каждого человека потребуются свои инструменты для повышения лояльности к компании, ну а мероприятия для снижения рисков в случае предательства хорошо известны. Это:

- технические и административные методы защиты информации;
- персонализация ответственности;




Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

- поддержание актуальной базы кадрового резерва;
- поддержание на высоком уровне корпоративной культуры;
- поддержание положительного и сильного HR-бренда.

 Если факт предательства доказан, то когда стоит прессовать сотрудника а когда договориться о мирном расставании?

— За предательство нужно наказывать, и наказывать открыто. Предательство – это умышленное деяние, имеющее в основе фундаментальные (пожизненные) психологические установки. Я вижу единственное «лечение» предательства – это расставание после первого случая.

 Как Вы собираете рекомендации на кандидата если заказчику важны не только его профессионализм, но и надежность?

— Собрать неформальные рекомендации на кандидата, касающиеся его моральных качеств, удается не всегда. Да, и объективность отзывов о кандидате, если они не подкреплены фактами, я считаю не высокой. Обычно, в информации для заказчика мы ограничиваемся только своим заключением о кандидате, если нет реальных достоверных фактов о его моральной нечистоплотности.


***Дмитрий Жирнов**, руководитель Кадрового агентства **Bridge2HR**
www.bridge2hr.ru

Журнал 


2019 г.

Эксклюзивно для





**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ДМИТРИЮ ЖИРНОВУ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Падение интереса к профзадачам – явный маркер скорого ухода сотрудника



Татьяна Долякова

ProPersonnel

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

У Когда работодателю поздно “пить боржоми” с решившим уйти сотрудником и как понять, что именно все так?

 Здесь можно выделить «формальные» признаки – разговор уходящего сотрудника с начальником, в котором не столько уже объяснение ухода, но констатация факта, написано заявление об уходе. Есть и психологические признаки – падает эффективность работы сотрудника, он не строит планов в компании, не идет на диалог, не инициирует встречу с руководством, не «горит» какими-то текущими задачами. Социальные сети тоже являются «говорящими»: можно посмотреть их и увидеть, что там интерес не вокруг компании. Конечно, это особенно касается сотрудников из PR, Digital. На руках, скорее всего, оффер от следующего работодателя.

У Как может повлиять на коллектив “уговаривание” сотрудника остаться?

— Все зависит от коллектива и конкретной ситуации: если сотрудник

ценный, но по каким-либо причинам принял решение уйти из компании, лучше публично дать оценку его работы, подчеркнуть его ценность перед коллективом, разобраться с мотивацией ухода. Кейс: один из наших бывших кандидатов (ИТ) решил уйти из компании, в которой проработал более 6 лет: не было роста зарплаты, желаемое ему предложили в другом городе, куда нужно было переезжать уже с семьей. Прежний работодатель увеличил зарплату разработчика до «конкурирующей» и особо отметил, насколько ценит своего сотрудника, поручил ему новый интересный проект и руководство группой разработчиков. Сотрудничество продолжилось, все остались довольны.

У Как заранее понять, что кто-то решил сменить компанию и ищет новую?

— Теряется интерес к профзадачам, жизни коллектива и компании, может повыситься степень конфликтности сотрудника, он регулярно отпрашивается. Также, если сотрудник «сгорел» на работе, – не проявляет инициативу, результативность падает, планы не выполняются. И – что обычно видят ИТ и HR – человек в рабочее время заходит на «нерекомендуемые» ресурсы (рабочие сайты, личная почта) и много пользуется гаджетами, что не связано с его работой.

Как прятать от хэдхантеров ценных специалистов?

— В современном «цифровом» и информационном мире это сделать затруднительно, если не невозможно вообще: у ценных специалистов есть не только работа «внутри» компании, а – конференции, публикации, соцсети, встречи с клиентами/заказчиками, коллегами и т.п. Наконец, многие специалисты начали развивать личный бренд, их увлекает не один проект.

регулярно заполняемые планы-отчеты, контроль портфолио/ рабочих архивов, «цифровая» прозрачность рабочих процессов, особенно в клиентском блоке.

Очень важна сдача полных архивов до ухода сотрудника, а не формальная передача дел: случаются ситуации, когда, уходя, сотрудник сознательно стирает рабочие файлы и архивы, скопировав их себе, этого никто при его уходе не проверяет, а новоприбывший сотрудник оказывает-

В СОВРЕМЕННОМ «ЦИФРОВОМ» И ИНФОРМАЦИОННОМ МИРЕ ЭТО СДЕЛАТЬ ЗАТРУДНИТЕЛЬНО

Конечно, некоторые компании все еще пытаются «закрыть» информацию о своих ценных сотрудниках (не приветствуют их публичность, не «светят» ФИО в СМИ и на сайте, сужен круг лиц, представляющих компанию и пр.). Но лучшее «средство» от хэдхантеров – работа с мотивацией ключевых сотрудников: интересные проекты, доход, комфортность работы.

ся с «чистым листом» и несколько недель его работа идет гораздо медленнее, чем могла бы. Наконец, – здесь тоже зависит от специфики и масштаба компании – должны работать меры по защите информации внутри компании.

С клиентским сервисом сложнее заменить коллегу? Что делать?

— Да, действительно, в клиентском сервисе сложнее заменить коллегу, так как отношения между клиентом и сотрудником компании выстраиваются напрямую, основаны на личном контакте и доверии. Что делать? –

Как можно держать все дела специалиста готовыми к его замене другим?

— Это выстроенная заранее корпоративная система: различные БД,

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

традиционно трудный вопрос, риск ухода клиента за клиент-менеджером всегда велик. Здесь можно заранее сделать так, чтобы в коммуникации с клиентом были включены другие сотрудники, хотя бы время от времени, в частности, руководитель – это важно и клиенту, так как к нему проявлено большее уважение. Также вся нужная рабочая информация должна быть занесена в БД, где фиксируется вся информация по общению с клиентом. И, конечно, нужно вовремя проинформировать клиента, что этот сотрудник не работает и есть коллега, который будет вами заниматься.

Какие слагаемые hr бренда сегодня привлекают ценных специалистов?

— Отмечу, что не зря в последние годы так популярны различные кон-


курсы на лучший HR-бренд, компании борются за это звание: это также действенный метод в «борьбе за таланты». Для потенциального сотрудника важны следующие три основных мотиватора: «хороший» бренд (известность компании, интересные проекты и продукты, в том числе отзывы сотрудников, качество проектов, их масштаб, медийность и «упаковка»), стабильность дохода «в рынке», перспективы карьеры и развития. Корпоративная культура, удобство инфраструктуры компании, «бонусы» – отходят на второй план.

*Татьяна Долякова, основатель агентства ProPersonnel


Журнал ,
2019 г.

Эксклюзивно для






**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ТАТЬЯНЕ ДОЛЯКОВОЙ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Трудовое право в 2019 году

Аутстаффинг персонала был ранее запрещен, но «пахнет» как капитализм по Райкину и растет как трава сквозь асфальт.

А что еще изменится скоро?

(Полный текст статьи читайте в Трудовое право 6 или закажите бесплатно номер как подписчик  у нас – tp@top-personal.ru)



Трудовое законодательство развивается весьма динамично, поэтому в 2019 году HR-специалистам и юристам необходимо обратить внимание на следующие изменения:

1. В первую очередь следует отметить изменения, внесённые в Трудовой кодекс Российской Федерации, которые начали действовать в 2019 году (далее – ТК РФ).

Светлана
Щербатова

1. Федеральным законом от 3 октября 2018 года № 353-ФЗ «О внесении изменения в Трудовой кодекс Российской Федерации» ТК РФ был дополнен статьёй 185.1 «Гарантии работникам при прохождении диспансеризации». Данные поправки вступили в силу с 1 января 2019 года.

Новая статья предусматривает право работников на освобождение от работы на один рабочий день один раз в три года с сохранением за ними места работы (должности) и среднего заработка при прохождении диспансеризации в порядке, предусмотренном законодательством в сфере охраны здоровья.

При этом работники, не достигшие возраста, дающего право на назначение пенсии по старости (в том числе досрочно) в течение пяти лет до наступления такого возраста и работники, получающие пенсии по старости или пенсии за выслугу лет, при прохождении диспансеризации, имеют право на освобождение от работы на два рабочих дня один раз в год с сохранением за ними места работы (должности) и среднего заработка.

Работник освобождается от работы для прохождения диспансеризации на основании его письменного заявления, при этом день/дни освобождения от работы согласуются с работодателем. Каким образом оформляется такое «согласование» новая статья ТК РФ не уточняет. Полагаю, что в интересах и работника, и работодателя целесообразно подтвер-

дить такое согласование приказом работодателя, с которым работник будет ознакомлен под роспись. Для работодателя такой приказ будет необходим как для внесения сведений в таблицу учёта рабочего времени, так и для последующего расчёта оплаты этого дня работнику.

Согласно разъяснениям, приведённым на сайте онлайн-инспекция.рф (<https://xn--80akibcicpdbh7e2g.xn--p1ai/analytics/show/33>) работодатель имеет право требовать получения доказательств прохождения диспансеризации в согласованный с работником день.

С другой стороны, увольнение работника за прогул в связи с непредставлением документов, подтверждающих прохождение диспансеризации, может привести к судебным спорам и признанию действий работодателя незаконными по следующим основаниям:

- Отсутствие работника в день прохождения диспансеризации заблаговременно согласуется с работодателем и формально не может считаться необоснованным;
- Условия локальных актов работодателя, ухудшающие положение работников по сравнению с установленным трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, не подлежат применению в силу ст. 8 ТК РФ. В данном случае таким условием бу-



дет считаться возложение на работников не предусмотренной законом обязанности по предоставлению документов, подтверждающих прохождение диспансеризации.

- Учитывая специфику процедуры диспансеризации, работодателю сложно корректно сформулировать требования о том, в какой форме и в какие сроки работник обязан предоставить доказательства проведения всех установленных для его возрастной категории медицинских мероприятий.

2. Федеральным законом «О внесении изменения в Трудовой кодекс Российской Федерации» от 11.10.2018 N 360-ФЗ ТК РФ был дополнен статьёй 262.2. «Очередность предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков работникам, имеющим трех и более детей».

Согласно указанной статье работникам, имеющим трех и более детей в возрасте до двенадцати лет, ежегодный оплачиваемый отпуск предоставляется по их желанию в удобное для них время.

Поскольку очередность предоставления оплачиваемых отпусков определяется графиком, утверждаемым работодателем согласно ст. 123 ТК РФ, положения новой ст. 262.2. ТК РФ должны учитываться при формировании такого графика.

3. Федеральный закон от 01.04.2019 N 48-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об индивидуальном (персонифицированном) учете в системе обязательного пенсионного страхования» и отдельные законодательные акты Российской Федерации» фактически отменили выдачу бумажных СНИЛС и заменил её на регистрацию в системе индивидуального персонифицированного учета.

Данный закон вступил в силу со дня официального опубликования — 01.04.2019г. Законодатели уточнили перечень обязательных документов при трудоустройстве граждан в связи с отменой бумажных СНИЛС.

Статьёй 3 указанного Федерального закона были внесены изменения в ст.ст. 65, 303, 312.2 ТК РФ.

Исходя из новой редакции ст. 65 ТК РФ при заключении трудового договора, работник обязан предоставить «документ, подтверждающий регистрацию в системе индивидуального (персонифицированного) учета, в том числе в форме электронного документа». Если на лицо, поступающее на работу впервые, не был открыт индивидуальный лицевой счет, работодателем представляются в соответствующий территориальный орган Пенсионного фонда РФ сведения, необходимые для регистрации указанного лица в системе индивидуального (персонифицированного) учета.



Изменения, внесённые в ст. 303 ТК РФ, касаются заключения трудовых договоров с работодателем-физическим лицом: на такого работодателя возлагается обязанность «представлять в соответствующий территориальный орган Пенсионного фонда Российской Федерации сведения, необходимые для регистрации в системе индивидуального (персонифицированного) учета лиц, поступающих на работу впервые, на которых не был открыт индивидуальный лицевой счет».

Применительно к условиям о заключении трудового договора о дистанционной работе, в ст. 312.2. ТК РФ были внесены изменения, возлагающие на дистанционного работника обязанность предоставлять работодателю не «страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования», а «документ, подтверждающий регистрацию в системе индивидуального (персонифицированного) учета, в том числе в форме электронного документа». Документ о регистрации в системе персонифицированного учёта дистанционные работники получают самостоятельно.

II. В рамках настоящей статьи считаю необходимым упомянуть и о других Федеральных законах, которые существенно влияют на организацию работы в сфере трудовых правоотношений.

1. Федеральный закон от 03.10.2018 № 350-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Россий-

ской Федерации по вопросам назначения и выплаты пенсий». По общему правилу пенсионный возраст с 1 января 2019 года для мужчин равен 65 годам, для женщин – 60 годам. Повышение пенсионного возраста повлекло появление такой категории работников как «лица предпенсионного возраста», которым законодатель установил ряд социальных гарантий.

К перечню таких гарантий можно отнести принятие вышеупомянутой ст. 185.1 ТК РФ, дополнение Федерального закона «О занятости населения в Российской Федерации», некоторые налоговые льготы и т.п. В перечне мероприятий по защите интересов «лиц предпенсионного возраста» особого внимания работодателей заслуживает Федеральный закон от 03.10.2018 N 352-ФЗ, которым Уголовный кодекс Российской Федерации (далее – УК РФ) был дополнен ст.144.1. «Необоснованный отказ в приеме на работу или необоснованное увольнение лица, достигшего предпенсионного возраста».

Наказание за данное преступление может быть назначено в виде штрафа (до 200 000 тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до 18 месяцев) либо обязательными работами на срок до 360 часов.

HR-специалистам, и юристам компаний необходимо внимательнее формулировать требования к кандидатам в опи-

сании вакансии (с учетом ст. 3 ТК РФ), а также сформировать такой порядок проведения собеседований и иных мероприятий по подбору персонала, чтобы иметь возможность подтвердить отбор сотрудников исходя из их профессиональных качеств. Например, целесообразно проводить письменное тестирование кандидатов, вести аудио или видео запись собеседований с кандидатами и т.п.

Об особенностях привлечения к ответственности за необоснованное увольнение в связи с достижением предпенсионного возраста Пленум Верховного Суда Российской Федерации дал разъяснения в постановлении от 25.12.2018 №46 (далее – Постановление № 46). В п. 16 Постановления № 46 разъясняется: если трудовой договор с работником был расторгнут по его инициативе, однако по делу имеются доказательства того, что работодатель вынудил работника подать заявление об увольнении по собственному желанию именно в связи с его предпенсионным возрастом, такие действия также образуют состав преступления, предусмотренного статьей 144.1 УК РФ.

2. Федеральным законом от 25.12.2018 № 481-ФЗ «О внесении изменения в статью 1 Федерального закона «О минимальном размере оплаты труда» с 1 января 2019 г. минимальный размер оплаты труда (далее – МРОТ) установлен в сумме 11 280 руб. в месяц.

Исходя из положений ст. 133 ТК РФ месячная заработная плата работника, полностью отработавшего за этот период времени норму рабочего времени и выполнившего нормы труда, не может быть ниже уровня МРОТ. Таким образом, с 01.01.2019г. должны быть внесены изменения в те трудовые договоры, условия которых предполагают ежемесячную заработную плату менее 11 280 руб. в месяц. При необходимости изменения должны вноситься и в штатное расписание.

При корректировке локальных актов работодателя и трудовых договоров с работниками необходимо определять «состав» ежемесячной заработной платы с учётом постановления Конституционного Суда РФ от 11.04.2019г. № 17-П «По делу о проверке конституционности положений статьи 129, частей первой и третьей статьи 133, а также частей первой – четвертой и одиннадцатой статьи 133.1 Трудового кодекса Российской Федерации в связи с жалобой гражданина С.Ф. Жарова».

3. С 16.01.2019г. вступили в действие два взаимосвязанных Федеральных закона: Федеральный закон от 19.07.2018 N 216-ФЗ «О внесении изменения в статью 16 Федерального закона «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» (далее – Закон № 216-ФЗ) и Федеральный закон от 19.07.2018 N 215-ФЗ «О внесении изменения в статью 18.9 Кодекса Российской Федерации об администра-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

тивных правонарушениях» (далее – Закон № 215-ФЗ).

Законом № 216-ФЗ дополнен п. 6 ст. 16 Федерального закона от 25 июля 2002 года N 115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» – закреплена обязанность приглашающей стороны принимать меры по обеспечению соблюдения приглашенным иностранным гражданином порядка пребывания (проживания) в РФ в части соответствия заявленной им цели въезда в РФ фактически осуществляемой в период пребывания в РФ деятельности или роду занятий, а также по обеспечению своевременного выезда приглашенного иностранного гражданина за пределы РФ по истечении определенного срока его пребывания в РФ. Перечень и порядок применения указанных мер должен устанавливаться Правительством РФ.

В соответствии с Законом № 215-ФЗ ч. 2 ст. 18.9 КоАП РФ изложена в новой редакции, предусматривающей

административную ответственность за непринятие приглашающей стороной установленных мер по обеспечению соблюдения приглашенными гражданами режима пребывания(проживания) в РФ в части соответствия заявленной ими цели въезда в РФ фактически осуществляемой в период пребывания(проживания) в РФ деятельности или роду занятий либо непринятие приглашающей стороной установленных мер по обеспечению своевременного выезда приглашенного иностранного гражданина или лица без гражданства за пределы РФ по истечении определенного срока их пребывания в стране. Привлечение к ответственности по данной норме предполагает наложение штрафа на граждан от 2000 до 4000 рублей, на должностных лиц – от 45 000 до 50 000 рублей; на юридических лиц – от 400 000 до 500 000 рублей.

***Светлана Щербатова**

Журнал 

2019 г.

Эксклюзивно для



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
СВЕТЛАНЕ ЩЕРБАТОВОЙ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

www.alpinabook.ru

Джон Адэр

Думай как лидер: Алгоритм принятия решений



ГЛАВА 4

КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИИ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ

Принятие решений, решение задач и творческое мышление похожи тем, что все это – формы эффективного мышления. Но между ними есть и различия. Например, вы можете думать творчески – то есть предлагать оригинальные идеи, не принимая решений и не решая задач. Основная тема этой главы – решение задач.



Чем задачи отличаются от решений

Что такое «задача»? Английское слово «problem», которое можно перевести не только как «проблема», но и как «задача», тоже происходит из греческого языка и буквально означает «нечто, брошенное перед вами». Когда-то древнегреческие наставники «бросали» своим ученикам загадки или вопросы вроде тех, что были рассмотрены в первой главе: «Девять точек», «Шесть спичек» и «Кто хозяин зебры?». (Кстати, нашло ли ваше глубинное мышление решения — в том числе и дополнительные — двух первых задач?)

Вы должны были заметить, что подобные задачи уже содержат в себе все элементы решения. А от вас требуется лишь должным образом расставить исходные данные. В этом смысле задача — скрытое решение.

В результате решения подобных задач ваша жизнь не изменится. Но принятие решения, как правило, влияет на жизнь: оно открывает возможности для перемен. Какие-то из них могут быть запланированы заранее, желаемы, ожидаемы или по крайней мере предсказуемы, другие — нет. Скажем, от того, разгадаете ли вы кроссворд, ваша жизнь вряд ли изменится.

Подобные «логические» задачи похожи на игры, да и в принципе, фактически любая игра — это набор задач. Ведь мы затеваем их ради изысканного удовольствия решить несколько задач. Как спе-

циалист по решению задач, вы должны обладать развитым интеллектом и аналитическими навыками, отточенными на решении многочисленных головоломок в своей профессиональной сфере. И все же искусство решения задач в этом узком смысле отличается от искусства принятия решений. В то же время тому, кто принимает решения, необходим гораздо более обширный набор умений и качеств.

Если отвлечься от загадок и игр, то задачи, с которыми мы сталкиваемся в реальной жизни, представляют собой различные препятствия, встающие между нами и нашей целью. Если, к примеру, вы решите покорить Эверест, возможно, все будет идти гладко, пока — буквально накануне вашего финального восхождения — на Южном Седле (гребне, ведущем к вершине) не разразится буря. Для других людей на планете Земля этот факт не станет проблемой и задачей. Более того, он перестанет быть проблемой и для вас, если вы передумаете, повернете назад и попытаетесь покорить какую-то другую вершину в Гималаях.

Таким образом, задача как препятствие или трудность на нашем пути всегда вторична по отношению к результату принятия решения. Решение порождает задачи. Один из способов их «преодоления» (или, скорее, избавления от нерешенной проблемы в вашем разуме) — это изменение решения, или хотя бы плана. Есть ли у вас план Б — для вашего подъема на гору в случае ухудшения

погоды или неожиданного для этого времени года схода лавины?

Если вы остались верны вашему решению, значит, вместе с командой вы должны найти способ решения. Мыслительная схема, которая используется в данном случае, так похожа на процесс принятия решения, что можно создать для них единую модель.

Общая модель принятия решений и решения задач

Если вам нужно преодолеть горный ручей, вы будете прыгать с камня на камень, зигзагами прокладывая себе путь до другого берега. Это не слишком аккуратный, но целенаправленный способ действия как и процесс мышления, происходящий в вашем мозгу. Но если вам

нужно перевести команду через метафорическую реку, вам придется построить хотя бы простейший мост, чтобы каждый знал, какое положение он занимает в дискуссии по принятию решения или решению задачи. (См. рисунок 4.1, ниже.)

Вы можете заметить, что при переходе от одной фазы к другой требуемые навыки изменяются. В игру вступает новая функция со своим набором специфических умений. Эта модель полезна как для вашей команды, так и для вас лично. Она помогает всем оставаться в строю.

Правильные вопросы

Ключевой навык при руководстве, участии в команде или при самостоятельном обдумывании чего-либо — это умение задавать правильные вопросы.

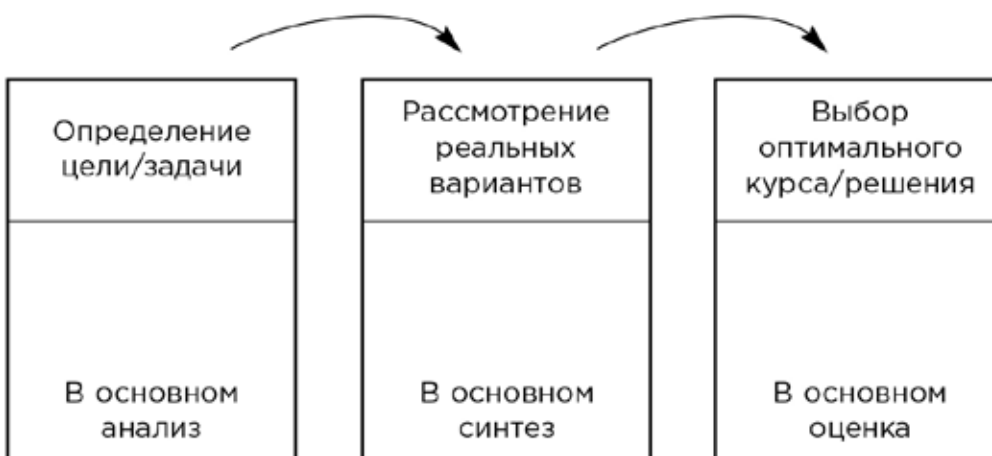


Рис. 4.1. Модель моста



Вопросы — ключи, «открывающие» разум. Вот какие вопросы вам стоит задать себе и другим.

Понимание задачи

- Когда вы впервые почувствовали или поняли, что перед вами стоит задача и нужно принять решение?
- Сформулировали ли вы задачу или цель своими словами? (Помните: правильное определение задачи — это половина решения.)
- Есть ли другие определения задачи, достойные рассмотрения? Какие общие решения они предполагают?
- Четко ли вы осознаете, что вам надо сделать? В каком положении вы находитесь сейчас и где хотите оказаться?
- Изучали ли вы важные факторы? Нужно ли вам больше времени, чтобы получить дополнительную информацию? Известны ли вам имеющие отношение к делу аспекты политики, правила, ограничения и процедуры?
- Свели ли вы задачу к самому простому, но не упрощенному варианту?

На пути к решению задачи

- Проверили ли вы все ваши основные предположения?
- Определили ли вы шорт-лист реальных вариантов всех возможных путей поиска решения?

- Можете ли вы исключить какие-то из них, чтобы сократить этот список?
- Если ни одно из решений или планов действия по отдельности не кажется вам правильным, можете ли вы объединить элементы двух или более решений, чтобы выработать эффективный путь к цели?
- Четко ли вы определили критерии отбора вариантов решения задачи?
- Вы все еще испытываете трудности с поиском решения? Тогда представьте себе конечный пункт, в котором хотите оказаться, и попробуйте вернуться оттуда к месту, где находитесь сейчас.
- Воспользуйтесь чужим опытом. Сталкивался ли кто-нибудь еще с такой же задачей? Как она была решена?

Оценка и исполнение решения

- Использовали ли вы всю доступную информацию?
- Проверили ли вы ваше решение со всех точек зрения?
- Четко ли вы представляете себе все явные последствия?
- Есть ли у вас план исполнения решения с определенными датами?
- Реалистичен ли этот план?
- Есть ли у вас запасной план на случай непредвиденных обстоятельств?
- Когда вы планируете вместе с ко-

мандой оценить ваше решение в свете приобретенного опыта?

Возможно, столь длинный список вопросов ошеломит вас. Но вы не должны задавать их все каждый раз, когда приходится принимать решение или решать задачу, ведь на некоторые из них у вас наверняка уже будет готовый ответ. Вам нужно выработать три уровня компетенции:

- *осознание* задачи или необходимости решения — актуальных или потенциальных. Держите ушки на макушке, чтобы ситуация не захватила вас врасплох;
- *понимание* того, в каком положении вы и ваша команда находитесь по отношению к задаче или реше-

нию. В какой вы фазе на модели моста (см. с. 65)? Нужен ли вам анализ информации или точная идентификация задачи или решения? Или вы уже можете рассмотреть реальные варианты?

- *умение* задать правильные вопросы правильным людям в правильный момент времени и протестировать истинное содержание ответов. Действия, основанные на подлинной информации, с большей вероятностью будут эффективными, чем действия, основанные на недостоверном восприятии реальности.

Все это может показаться вам тяжелой работой. Что ж, напомню вам слова Роя Томсона об «активном до

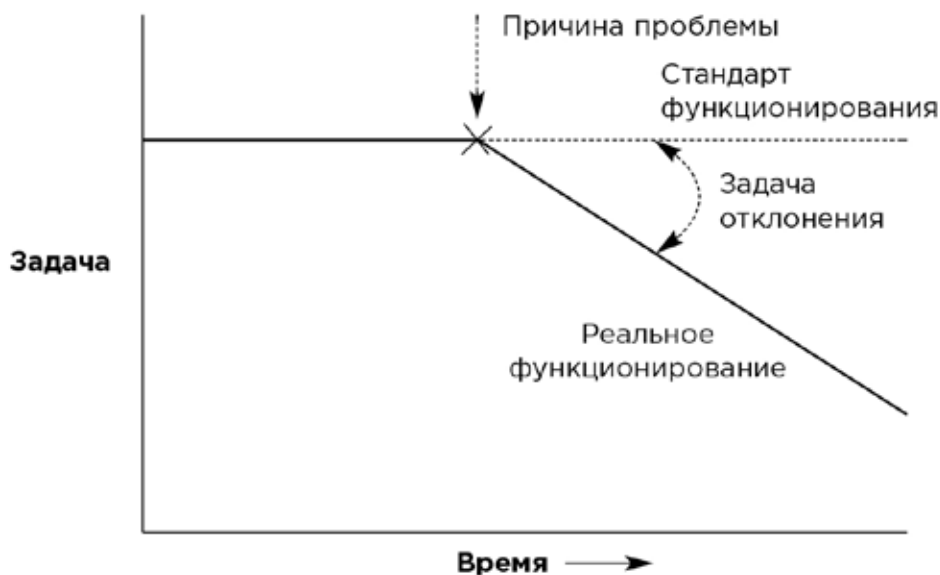


Рис. 4.2. Системные задачи



боли» мышлении и «трудной утомительной работе». Да, да, это нелегко, но ведь весело! В этом и состоит суть жизни. Повторяю: ничто не приносит такого удовлетворения, как успешно решенная задача. И чем сложнее она была, тем больший душевный подъем испытаете вы вместе с командой, когда найдете решение. Поэтому наслаждайтесь принятием решений и решением задач. А чем больше удовольствия вы получите, тем сильнее захотите делать это снова и снова — и тем больше будете в этом совершенствоваться.

Подход к системным задачам

Задачи типа препятствий составляют примерно 80% всех задач, с которыми сталкивается руководитель, но кроме них существуют еще и 20% системных задач. Конечно, если вы — технический специ-

алист, эта пропорция будет обратной, и основную часть вашего рабочего времени будет занимать решение системных задач.

Система — это целое, состоящее из отдельных частей. Система может быть органической (ваше тело), механической (двигатель вашего автомобиля) или процессом (ваша система выставления счетов клиентам). Системная задача — это, по сути, отклонение от нормы. Можно изобразить данный процесс в виде двух линий (см. рисунок ниже). Чем больше разница между нормальным (как система должна работать) и реальным (что происходит на самом деле) функционированием, тем сложнее задача.

Основная стратегия в решении системных задач заключается в поиске точки отклонения и выяснении вызвавших его причин. Первым делом надо установить точное время и место критического отклонения. Что произошло? Когда?

Насколько сильным было отклонение?

УПРАЖНЕНИЕ 3: ФОРМУЛА ЖЕЛАНИЯ

Выберите любую системную задачу, которая сейчас стоит перед вами, и потренируйтесь задавать о ней вопросы: «Кто?», «Что?», «Где?», «Когда?», «Почему?» и «Как?». Можете ли вы точно указать момент отклонения от нормальной работы системы? После этого запишите возможные причины и начинайте по очереди вычеркивать те, «невинность» которых можете доказать. В конце концов у вас должно остаться два-три «подозреваемых».

На кого оно повлияло? И так далее. Обратите внимание: здесь вам снова пригодится умение задать правильные вопросы, делая упор на точке отклонения на представленном выше графике.

Установив, где и когда возникло отклонение, вы должны определить его причину или причины. Без этого вы не сможете решить системную задачу. Лечите причину, а не симптомы, если это возможно.

Plastec Ltd. – компания – производитель пластиковых контейнеров – обнаружила, что среди ее продукции растет процент брака: изделия трескаются.

Проектная группа подробно изучила процесс производства и выявила точки отклонения: смену поставщика и неудачную очистку чанов

для хранения пластмассы. Новый поставщик использовал эти чаны, и пластик оказался загрязненным. После определения причины проблемы были предприняты меры, чтобы избежать повторения подобной ситуации. И проблема больше не возникла.

Избегайте ловушки единственной причины. В относительно простых задачах причина действительно может быть всего одна, но в более сложных случаях нежелательный эффект обычно вызван сочетанием двух или трех причин.

Вы наверняка заметили, что в случае с Plastec Ltd. проблему породило сочетание двух отклонений от нормы — появление нового поставщика и неудачная процедура очистки.

ИТОГИ ГЛАВЫ

- **Задачи бывают двух типов: препятствия, которые появляются на выбранном вами пути, и системные задачи.**
- **Существует общий подход к решению обоих типов задач и к принятию решений. Его можно сравнить с постройкой моста через реку, укрепленного на трех опорах:**
 - **определение проблемы;**
 - **рассмотрение реальных вариантов;**
 - **выбор оптимального курса действий / решения.**



- **Ключевой навык мышления, необходимый для эффективного решения задач, — это умение задать правильные вопросы сначала себе, а потом и другим. Вопросы — это ключи, с помощью которых наш разум открывает дверь к решению задачи, но они же могут эту дверь и запереть. «Действовать легко, — говорил Гете. — Думать — гораздо труднее».**

- **Лучший подход к системным задачам — рассматривать их как отклонения от ожидаемой нормы. Для постановки точного диагноза необходимо идентифицировать и установить точную природу этого отклонения, а также его причины. Решение — если оно существует — это устранение причины проблемы. Если справиться с причиной невозможно, то планом Б может стать максимальное снижение влияния проблемы на функционирование системы в целом.**

- **Для людей, которые хорошо умеют обращаться с молотком, любая задача — это гвоздь.**

Журнал 'УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ'

2019 г.

*Благодарим Издательство «Альпина Паблишер»
за право публикации отрывка из книги
+7 (495) 120-07-04 www.alpinabook.ru*

Эйчарская чуйка всегда должна быть настороже

УТ Что Вы делали в жизни,
что дало вам шанс стать
востребованным профессионалом?



Я не боялся «изобретать велосипеды» и не огорчался, если потом выяснялось, что что-то «было повторено задолго до меня».

УТ Чем Вам запомнится
премия Капитаны 2019?

— Неизменностью уровня, стабильно
высокого все эти годы.



Дмитрий Ридигер

Van Cliff

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Что делать тем кому сложно находить и удерживать персонал?

— Продолжать находить сотрудников и постоянно искать новые пути их удержания – это и есть, собственно, одна из задач HR в динамичном и постоянно меняющемся мире, находящемся на грани изменения парадигмы само-

мации и легко вычисляют количество отрицательных отзывов, избавиться от которых невозможно. Но если правильно поставить работу отдела коммуникаций, то соцсети останутся только в роли необходимого средства коммуникации, становящегося с каждым годом все более и более весомым.

ЭЙЧАРСКАЯ «ЧУЙКА» ПРОСТО КРИЧАЛА ОБ ОЧЕНЬ НЕХОРОШИХ ПРОБЛЕМАХ В СОЗНАНИИ КАНДИДАТА, СКОРЕЕ ВСЕГО СВЯЗАННЫХ С САДИЗМОМ И ПЕДОФИЛИЕЙ

го своего существования – в котором, собственно, мы сейчас и живем.

У Расскажите о самом впечатлившем Вас кандидате и собеседовании с ним?

У Соцсети помощник в подборе, а в чем подвох с их стороны при удержании людей?

— Таких было, пожалуй, два.

— Соцсети всегда помощник, если постоянно работать с информацией компании в них. И если раньше опасность для имиджа и HR-бренда составляли отдельные негативные отзывы бывших работников и не прошедших отбор кандидатов, то сейчас уже нет. Все большая открытость и распространенность сетей позволяет как раз нейтрализовать негатив – люди чем дальше, тем больше привыкают работать с большими массивами инфор-

Один настолько виртуозно, с соблюдением малейших нюансов, играл роль топ-менеджера и специалиста в своем деле – что его, скажем так, завышенную планку стало видно только в после перекрестной проверки и последующего тестирования. Но, надо отдать честь, актер был изумительный.

А от второго наоборот, впечатление отличного профессионала в области финанализа было верным, но после собеседования полдня ходил больным

– эйчарская «чуйка» просто кричала об очень нехороших проблемах в сознании кандидата, скорее всего связанных с садизмом и педофилией.

 **Ваш совет коллегам hrd у которых не срастается тандем с CEO?**

— Можно, конечно, поддаться и помучиться – но лучше искать новую работу, благо рынок труда у нас позволяет. Т.к. если профессиональный HR на протяжении длительного времени не смог найти общего языка со

 **Чему нам еще стоит учиться у западных hr служб?**



— Прежде всего технологичности. В западной ментальности очень много технологичности во всем, в том числе и работе с людьми. Причем не просто технологичности как набора алгоритмов, но и учета в них множества мелочей и нюансов, продуманности до последней запятой. Чего нам порой не хватает. Другое дело, что сильно увлекаться этим тоже не надо – на нашей почве тотальная технологичность часто вырождается в отношении к сотрудни-

ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА HR – ДОБИТЬСЯ МАКСИМАЛЬНОЙ ОТДАЧИ ОТ СОТРУДНИКОВ ПРИ ОПТИМАЛЬНЫХ ЗАТРАТАХ, ЧТО И ЕСТЬ БЕРЕЖЛИВОСТЬ

своим руководителем, то это говорит о настолько большой разности в ментальности и жизненных ценностях, что продуктивной работы не получится, как не старайся.


Другое дело, если HR чувствует давление и некую неуютность, непонимание со стороны руководителя первые месяцы – это просто этап проверки и, цинично говоря, определения «границ применимости» специалиста по работе с персоналом. В том числе и проверки умения понять запрос, подстроиться под шефа и его требования, находить общий язык с людьми.

кам как к винтикам, песку, что недопустимо. Но при правильном балансе и понимании границ применения получится технологичности очень полезно.

  **скоро организует зарубежные семинары с посещением офисов ряда фирм. О чем бы Вы нам рекомендовали просить поделиться опытом на таких встречах?**

— Вот как раз тому, о чем шла речь в предыдущем вопросе – о технологичности, о применяемых HR-технологиях.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Бережливое производство и hr – ваш опыт и советы. И стоит ли экономить на обучении, коучинге, рекрутменте, развитии персонала и как?**

— А основной смысл всей работы HR как раз и заключается в бережливом производстве, в конечном итоге. Не скаредном, а именно бережливом. Ведь основная задача HR – добиться максимальной отдачи от сотрудников при оптимальных затратах, что и есть бережливость. Но именно оптимальных, а не минимальных – поэтому и не стоит экономить на подборе, обучении и развитии сотрудников. Иначе бережливость выродится в скаредность, которая рано или поздно приводит к потерям качества и эффективности сотрудников, что неизбежно приводит к неуспешности организации.

 **Какой семинар Вы бы хотели посетить и кто из экспертов hr Вам интересен?**

— Знаете, я как-то незаметно перешел в новое качество – состояние, в котором с удовольствием сам делюсь наработанным опытом. В том числе веду несколько учебных курсов по HR-менеджменту при Бауманском. Поэтому посещать семинары – это, наверное, все же уже не мое. Ибо буду оценивать лектора прежде всего с точки зрения методики ведения и неизбежно напрягаться – профдеформация, что поделать). А из специалистов в области HR мне интересны все, у кого есть о чем сказать.

***Дмитрий Ридигер,
Директор по персоналу Van Cliff**

Беседовала И. Галкина

Журнал 


2019 г.

Эксклюзивно для





ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ДМИТРИЮ РИДИГЕРУ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU



Лидер ищет решения и находит их

Дорогу осилит идущий...



Александр Ерохин

Бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Чем для Вас, как тренера, отличается работа в компаниях с сильным hr брендом?

Для меня это гарантии того, что мои ученики на тренингах будут компетентными умными развитыми потому что, если HR-бренд сильный – это значит, что он привлекает к себе лучшие таланты на рынке. Обучать талантливых людей

Вдохновить её никак шутками, прибаутками, ударами в бубен. Это всё методы низкоэффективные.

У Что делать если кто-то портит картину, не желая активно участвовать в тренинге?

— На самом деле очень легко работать с коллективным разумом и призвать остальных к тому, чтобы они призвали его активно участвовать. Я применяю иногда, и у меня получается приём. Я предлагаю этому че-

РАБОТАТЬ С КОЛЛЕКТИВНЫМ РАЗУМОМ И ПРИЗВАТЬ ОСТАЛЬНЫХ

— одно удовольствие. Вот такой мой ответ.

У Как вдохновить группу, если люди учатся без мотивации?

— На мой взгляд мотивация – это стремление к цели и группа учится без мотивации, потому что у них нет цели, поэтому надо поставить цель. Если у людей появляется цель и они видят, что обучаться для них есть путь к цели, то у них будет мотивация. Если они не видят корреляцию между мотивацией и движением к цели, или ещё хуже, цели у них нет, то никак.

ловеку 5 тысяч за то, что он повторит какой-то скрипт. Он соглашается: Ааа...значит, ты можешь, ты просто не хочешь. За деньги можешь, а так не хочешь. Значит, у тебя нет запроса на профессиональное развитие. А зачем ты здесь делаешь? Может быть, стоит тебя отпустить, и мы нормально начнём работать?» Как правило, человек вовлекается, если не вовлекается, действительно отпустить. А почему бы и нет? Он не хочет. Зачем тратить время? Пусть он потратит его на что-то ещё. Но чаще всего группа сама начинает его подбадривать, и человек возвращается к активной работе.

Как понять получила ли компания отдачу от вашей работы?

— На самом деле у нас всё просто. Мы измеряем результаты «до» и измеряем результаты «после». И разница в этих измерениях есть результат моей работы. Если компания ничего не измеряет «до», то тогда никак, поэтому надо делать замеры.

му, т. е. они её замечают. Проблема не лидеров в том, что они не видят проблем, они живут как бы в своих интересах. А лидеры видят общие проблемы, во-вторых, они в состоянии найти решение, т. е. они ищут решения и находят, и в-третьих, они в состоянии реализовать его, т. е. воплотить решение в жизнь, даже если по началу у них не будет получаться. Они будут вставать, пробовать ещё, пока они его не воплотят. И всё это

ОНИ ИЩУТ РЕШЕНИЯ И НАХОДЯТ

Стоит ли поднять ваш ценник если фирма хочет повторить заказ?

— На мой взгляд нет, потому что оптом дешевле. И если фирма хочет повторить заказ, значит, её всё устраивает, она будет рекомендовать тебя другим, что даст тебе возможность заработать ещё больше. А поднимать ценник можно только на какой-то другой ценник. Условно, если фирма хочет какой-то другой продукт, и этот продукт сложнее в исполнении, то за это можно поднять ценник.

не требует административного нажима, давления или каких-то моментов контроля со стороны.

Что же касается слова «успешный», то успех – движение к цели. А если этот лидер успешный, то это означает:

А) у него есть цель


Б) он к ней идёт, ведёт за собой людей.

Поэтому отличаются успешные лидеры наличием цели и желанием делать действие, находить проблему, решать их без какого-либо внешнего контроля.

Чем отличаются успешные лидеры фирм от обычных?

— Я про это уже недавно писал пост. Успешные люди видят пробле-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Почему трансформация тяжело дается крупным фирмам?


— Есть коллективное бессознательное, и люди стремятся к стабильно-

Как контролировать, ставить задачи и контролировать их исполнение для менеджеров, для управленцев, для руководителей. Очень важный тренинг, т. е. постановка задач, делеги-

ОНИ БУДУТ ВСТАВАТЬ, ПРОБОВАТЬ ЕЩЁ, ПОКА ОНИ ЕГО НЕ ВОПЛОТЯТ

сти, поэтому понятное дело, что они не хотят перемен, и не хотят меняться, и желательно всё оставить, как есть. В связи с этим они цепляются друг за друга и стараются не меняться. Это природное, это физиологическое. Ничего особенного с этим не сделаешь.

рование, управление и контроль, т. е. это такие управленческие тренинги по менеджменту. Ну, а поскольку у меня в арсенале 38 тренингов уже, то достаточно много уже написано, подготовлено и уже мало есть вариантов для добавления. Поэтому пока вот тренинг по изменениям.

 Какие новые тренинги Вы готовите на завтра?

— Как раз тренинги по изменению. Это управленческие тренинги, которых как таковых нет, мы отработываем природу изменений. Потом система контроля. Контроль и управление.

***Александр Ерохин,**
Бизнес-тренер

Беседовала И. Галкина

Журнал 

2019 г.

Эксклюзивно для



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
АЛЕКСАНДРУ ЕРОХИНУ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
EXPERT@SALECRAFT.RU**



Зрители – прямое отражение "игры" тренера?

Театр начинается с вешалки...

Тренер, приходя в компанию оценивает ее бизнес

культуру, hr бренд,

ценности...

УТ Чем для Вас, как тренера, отличается работа в компаниях с сильным hr брендом?

*Н*е принципиальных отличий в работе нет. Если люди созрели для знаний, появилась необходимость улучшений, то сильный HR-бренд однозначно не будет мешать.

Более того, когда есть сильный бренд, мне как профессиональному бизнес-тренеру он позволяет быстрее



Генрих Юстус

Бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



понять принятые в компании ценности, мотивы большинства и нюансы внутренних кросс-функциональных взаимодействий. Если сильный бренд еще не сформировался, то всю необходимую информацию можно оперативно узнать у локальных «законодателей мод». Обычно ими выступают агенты влияния, лидеры подразделений или собственники. Отдельно выделю, что многое зависит от масштабов компании и насколько высок уровень конкуренции в отрасли, в которой развивается Заказчик.

будут иметь мотивацию на новые знания и на попытку попробовать что-то новое на своих рабочих местах. Мне в этом плане повезло, я имею возможность отказаться от неинтересных мне тренингов (например, недавно отклонил предложение провести тренинг на тему «Переговоры в бане» в одном из крупных уральских городов). А во всех остальных тренингах работаю только с внутренним желанием и ориентацией на результат, что полностью исключает отсутствие мотивации участников на обучении.

СИЛЬНЫЙ БРЕНД, МНЕ КАК ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ БИЗНЕС-ТРЕНЕРУ ОН ПОЗВОЛЯЕТ БЫСТРЕЕ ПОНЯТЬ ПРИНЯТЫЕ В КОМПАНИИ ЦЕННОСТИ

Как вдохновить группу, если люди учатся без мотивации?

— Нужно работать с причинами, а не со следствиями. Крайне редко приходят участники без мотивации, ведь любопытство – тоже стимул к мотивации. Много лет назад, когда проводил совместный мастер-класс с одним из профессоров школы-студии МХАТ, мне запомнилась правильная фраза: «Зрители – прямое отражение игры актеров». Если бизнес-тренер не замотивирован и даже безразличен, то участники его тренингов никогда не

Как понять получила ли компания отдачу от вашей работы?

— Лучшая отдача – это положительные результаты труда участников тренинга на рабочих местах после. Результаты и только результаты. Они однозначно должны стать лучше. Иначе инвестиции в обучении – просто пустая трата финансов. Письменные благодарности от Заказчиков обучения уже много лет стали для меня нормой. Ведь их не пишут просто так. Они формируются только на основе положительных изменений. Разные

компании измеряют их по-разному. Для части компаний – это возросшая производительность труда в уровне сервиса, для других – снижение количества критических ошибок, для третьих – комплексные индикаторы, и т.д. В любом случае, в самом начале пути (на этапе обсуждения предстоящего обучения) мы обязательно обсуждаем с Заказчиком целевой уровень (что должно произойти после обучения) и метрики для замера положительных изменений.

учебных материалов. А использование взаимовыгодных подходов позволяет выстроить долгосрочные/многолетние стратегии развития персонала, которые значительно результативнее разовых образовательных активностей.

УИ Чем отличаются успешные лидеры фирм от обычных?

— Не буду писать банальных и заезженных фраз. Успешный лидер тот, который таким является, а не кажется. А это совокупность всего: внутрен-

ТРАНСФОРМАЦИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ РОЗНЬ, А МАСШТАБ ФИРМ НЕ ВСЕГДА ПЕРВИЧЕН

УИ Стоит ли поднять ваш ценник, если фирма хочет повторить заказ?

— Поднимать цену постоянным клиентам не логично и концептуально не правильно. Нам доверяют самое ценное – персонал и будущие результаты компании, а желание обогатиться на этом очень странно и одноразово. Уместнее обсуждать снижение цены с помощью прямой скидки или доп. бонуса (например, расширенное посттренинговое сопровождение и т.д.). Ведь фактически, прямые «косты» на тренинг ниже. Нет необходимости в тратах на рекламу, на методическую разработку с «0» самого тренинга и

них целей, сильных качеств характера, устойчивости к неоднозначности, правильных управленческих привычек и пр. Приятно констатировать, что успешных лидеров большинство в моем окружении. Ведь именно они чаще всего заказывают тренинги, для того чтобы усилить свой персонал, не создать «профессиональное болотце» в своих компаниях и повысить динамику роста результатов.

УИ Почему трансформация тяжело дается крупным фирмам?

— Трансформация трансформации рознь, а масштаб фирм не всегда

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

первичен. Сейчас многие компании, особенно проектные, активно используют гибкие методологии (Agile, Scrum, Kanban и др.). Для них беспрепятственная трансформация – норма, посредством гибкости организационной структуры, отсутствием «закостенелости» персонала и благодаря определенной корпоративной культуре. По моим наблюдениям, в большинстве случаев, если ТОП-менеджмент или владелец/цы компании четко понимают необходимость трансформации, все остальное просто вопрос времени. При умелом и продуманном сценарии, любую компанию можно достаточно оперативно перевести на «новые рельсы». В качестве примера, посмотрите на Сбербанк. Буквально на наших глазах он стал значительно лучше, чем был раньше.

Все разработки идут не от моих «вкусовых» предпочтений, а от реальных запросов Заказчиков. Одновременно с этим стоит отметить, что существующий пул тренингов далек от своего «истощения». Есть много тренингов, которые будут востребованы еще много лет. Но это абсолютно не значит, что происходит профессиональная стагнация. Наоборот. Сейчас в активной проработке несколько новых инициатив, которые достаточно скоро увидят своих первых благодарных заказчиков!

* Генрих Юстус, Бизнес-тренер

Беседовала И. Галкина

Журнал ,
2019 г.

 **Какие новые тренинги
Вы готовите на завтра?**

— Тренер с тренингами не может существовать автономно от рынка.

Эксклюзивно для





**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ГЕНРИХУ ЮСТУСУ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
INFO@1LTC.RU**



Как правильно транслировать ценности через бизнес-подарок и зачем это нужно?



Арт-грани

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



В каждом деле, особенно если оно касается бизнес-отношений, важно вовремя и правильно показать партнёру, как он важен для вас. Но как подарить действительно ценный подарок, который принесет пользу вам, а не получателю? Вместе с компанией Арт-Грани мы подготовили советы о том, как нужно выбирать подарки и зачем уделять внимание даже такой маленькой детали.

Как выбрать подарок, чтобы он не только подошел получателю, но и отражал тот посыл, который хочет передать отправитель? Как правило, люди привыкли дарить простые сувениры, но, когда речь идет о корпоративных

подарках — все гораздо сложнее. В таких случаях, стоит учитывать много моментов: образ, функциональность, и то, о чем многие забывают — идея, которая отражает отношение к бизнес-партнеру.

Чаще всего при выборе подарка, люди ориентируются в основном на уровень дизайна и качество исполнения продукта. Здесь, несомненно, в центре внимания – редкие материалы, уникальные технологии: с ними презент выходит солидный, достойный статуса потенциального обладателя. Но зачастую, увы, – получается исключительно дорогой и при этом безликий аксессуар. Если подарок не воплощает историю и ценности компании, вряд ли он будет оценен по достоинству.

Несомненно, хороший подарок определяет идея, которая отражает ключевые преимущества, успехи и ценности адресата. Чтобы найти действительно ценную вещь, необходимо вложить в создание личные эмоции, ведь подарок, созданный специально для человека, никогда не останется незамеченным. Поэтому, выбирая



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



между идеей и исполнением, остановитесь на первом. Скорее всего, в процессе окажется, что драгоценные камни и серебро можно будет легко заменить на другие материалы, а дерево ценных пород – на шпон. Изменения не будут бросаться в глаза: при этом на первый план выйдет не стоимость презента, а смысл, заключенный в него. Например, подчеркнуть успех слаженного взаимодействия можно при помощи шестеренок, которые отражают общность целей и умение мыслить в одном направлении.

Несомненно, имея достаточный бюджет, не стоит отказываться от благородных материалов и услуг опытного дизайнера. Это элементы тоже важны, поскольку подчеркивают эксклюзивный статус партнера и вашу готовность вкладывать деньги в укрепление деловых отношений. Но все же именно сама идея рассказывает о том, почему вы так цените этого человека, поэтому данный инструмент выходит на первое место по значимости.

Но как же создать неповторимый подарок, отражающий все то, что це-

ните в бизнес-партнере? Предлагаем вам многократно проверенный алгоритм, который поможет найти идею и создать презент:



1. Думаем, за что ценим и уважаем партнеров. Для начала вспомните их ключевые достоинства и успехи, которыми они и сами наверняка гордятся.

2. Материализуем идею. Пара примеров для вдохновения: ценность долговременного партнерства можно отразить при помощи вечного календаря. А пазлы, разделенные между членами коллектива или группы партнеров, символизируют фундамен-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



честве средств, чаще всего выбираются самые лучшие и эффективные инструменты. Если же бюджет ограничен, то материалы меняются на аналоги, а процесс изготовления автоматизируется.

5. Дарим презент и любимся тем, как вас благодарят и уважают!

тальный вклад каждого в общее процветание.

3. Определяем символы, которые поддержат наш замысел. Здесь могут быть логотипы, элементы фирменного стиля и многое другое. Главное, чтобы они были понятны адресату без лишних слов.

4. Ищем подходящие к ситуации материалы. При достаточном коли-

***Арт-грани**

Журнал 

2019 г.

Эксклюзивно для




**Донесите смысл
трансформации или
обучения людям и у вас
все получится**



Анна Моносова

Бизнес-тренер

УП Чем для Вас, как тренера, отличается работа в компаниях с сильным hr брендом?

 ысильный hr-бренд предполагает, как правило, высокую мотивацию сотрудников, четкое понимание роли и направленности обучения, определенность требований к тренингу и тренеру. Высокая мотивация – важнейший фактор эффективности обучения, если она есть изначально, то работать тренеру несравнимо легче. Четкость в понимании цели облегчает и убыстряет процесс работы над запросом – в противном случае прояснение запроса может оказаться отдельной консалтинговой работой, даже, если это так не будет называться. А определенность требований особенно помогает внешнему тренеру, так же, как и клиенту, быстро понять – подходят ли они друг другу в принципе, и, если да, помогает наметить шаги «навстречу друг другу».

УП Как вдохновить группу, если люди учатся без мотивации?

— На мой взгляд, в обучении есть важное отличие от работы – люди

должны правильно и эффективно действовать ПОСЛЕ обучения. При выполнении работы бывает достаточно, чтобы эффективность была прямо сейчас.

Исходя из этого, вдохновлять (мотивировать, наверное, более подходящее слово) нужно так, чтобы участники применяли потом полученные инструменты в работе, а не просто были включенными на тренинге. А сделать это можно только обращаясь к реальным потребностям участников.

Самое простое – мотивировать в ситуации, когда данное обучение помогает в решении актуальных проблем. В этом случае простой вопрос о трудностях в начале тренинга поможет подать содержание так, чтобы участники захотели его изучать.

Иные связки понадобятся, если обучение – это длительные курсы на развитие каких-то компетенций (так часто строятся курсы для управленцев, обучение кадрового резерва). Здесь необходимо опираться на систему Компании – это обучение должно вести к каким-то позитивным изменениям в карьере и жизни участников, которое обещает Компания. И на тренинге именно с этими ожиданиями стоит работать.

Есть и более сложные ситуации – когда обучения проводится для того,



чтобы подготовить участников к изменениям, о которых они вообще не знают. Тогда у них нет ни мотивации на решение своих текущих проблем, ни мотивации на построение долгосрочной карьеры. Такую ситуацию особенно важно прояснить ДО тренинга, и согласовать с Заказчиком аргументы для мотивации. Чтобы участники захотели обучаться для того, чтобы быть успешными в какой-то неизвестной отдаленной ситуации, сначала эту ситуацию им надо прояснить. А в идеале обучение должно быть частью работы с изменениями, тогда проблем с мотивацией не будет. Если идеала пока нет, то в начале тренинга (или до него) можно сделать короткое действие, показывающее суть изменений и необходимость новых компетенций.

У Что делать если кто-то портит картину, не желая активно участвовать в тренинге?

— Чтобы не делать ответ на этот вопрос очень длинным (это целая большая и важная тема в обучении тренеров), проведу аналогию с продажей. Когда возникает сопротивление, возражения, сомнения? Когда аргументация не опирается на реальные потребности клиента, либо у клиента есть какая-то история, ведущая к сопротивлению.

Так и в тренинге – либо участник не мотивирован (а подходы к мотивации мы обсудили в предыдущем вопросе), либо есть что-то в его истории за пределами тренинга, что провоцирует его сопротивление. В любом случае необходимо сделать дополнительное действие в отношении такого участника – активизировать, если он пассивный (задать вопрос, включить в обсуждение, предложить поделиться примером); переключить в позитивное русло, если он негативно настроен (например, с помощью техники «позитивный парафраз»).

У Как понять получила ли компания отдачу от вашей работы?

— Этот вопрос – один из ключевых, и его необходимо решить до тренинга – «как мы поймем, что тренинг был полезен»?

На мой взгляд, вполне подойдет критерий «результат» по Кирпатрику. То есть, отдача – это не восторженная обратная связь участников (критерий «реакция») и не усвоенные знания, умения, навыки (критерий «усвоение») и даже не то, безусловно приятное следствие, что участники применяют полученные инструменты в работе (критерий «поведение»).


Отдача – это то, что реализовалось то, ради чего тренинг затевался: ста-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ло меньше конфликтов в коллективе, сотрудники стали в срок выполнять поставленные задачи, вырос процент успеха действий, напрямую зависящих от продавцов.

Задумавшись о том, что получит Заказчик после тренинга, мы точнее поставим цель и избежим ошибок в планировании обучения.

 **Стоит ли поднять ваш ценник если фирма хочет повторить заказ?**

— Если не было предварительной договоренности об этом (например, Вы давали сниженную цену на пробный тренинг), то, по-моему, не стоит. Но, конечно, все зависит от Вашей стратегии работы с клиентом.

Если Вы хотите быстро собрать урожай, а потом планируете сменить рынок, или имя, то можно поднять – сработает, особенно, если клиенту некуда деваться.

А если планируете жить на этом рынке долго и счастливо, то, на мой взгляд, стоит выстраивать партнерские отношения с клиентом.

А партнерские отношения предполагают прозрачный подход к формированию стоимости, а не внезапное изменение цены из-за того, что понравилось.

 **Чем отличаются успешные лидеры фирм от обычных?**

— В вопросе заложена предпосылка, что «обычные» лидеры не успешны? На мой взгляд, само слово «лидер» уже предполагает некоторую степень успеха. Скорее можно говорить о том, что есть лидеры, ведущие свою команду/компанию к успехам и победам в сложные времена вопреки трудностям и препятствиям – то есть, особенно сильные лидеры. Вот они, по-моему, отличаются объемным видением ситуации; умением учесть все – и сильные и слабые – сигналы при постановке цели; энергией и страстью, привлекающими к ним людей.


 **Почему трансформация тяжело дается крупным фирмам?**

— У меня нет конкретных данных о сложности трансформации именно в крупных фирмах. На мой взгляд, у маленьких фирм тоже достаточно факторов, затрудняющих трансформацию (таких, как ригидность первого лица, недостаточность ресурсов и т.д.).

Если говорить о специфических для крупных фирм сложностях, то, на мой взгляд, это факторы, которые создают инертность большой организации, а именно: запутанность оргструктуры, нечеткость декомпозиции и разграничения целей подразделений, неком-

петентность руководителей (именно как руководителей), отсутствие организованной работы с изменениями и, при этом отсутствии признанного, вызывающего доверие лидера.

Если жизнь в крупной фирме происходит таким образом, что единая цель с помощью налаженных процессов декомпозируется на подразделения, при этом корректируются показатели эффективности и система мотивации, причем практика такой корректировки постоянна и привычна, то при серьезных трансформациях можно и нужно заниматься именно трансляцией смысла изменений, мотивацией на дополнительные действия (обучение в том числе). А оргструктура (размером которой, собственно и отличается крупная компания от мелкой) подстроится.

 **Какие новые тренинги Вы готовите на завтра?**

— Основные новые разработки касаются двух направлений работы.

Эксклюзивно для



В проекте «Психология здоровья» я продолжаю серию тренингов по управлению ресурсным состоянием, а также готовлю он-лайн курс по нейропластичности.

А в моей тренерской школе сейчас вместе с коллегами готовлю инновационный проект для ведущих образовательных и развивающих программ, который направлен на то, чтобы решать потребности рынка в тренерской деятельности как бизнес-тренеров, так и коучей/преподавателей в области здоровья, которые сейчас востребованы не только в индивидуальном, но и в корпоративном формате.

***Анна Моносова,**
Бизнес-тренер

Беседовала И. Галкина

Журнал 

2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
АННЕ МОНОСОВОЙ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
A.MONOSOVA@GMAIL.COM**



Линда Грэттон

 Линда Грэттон является основателем спецкоманды «Hot Spots Movement», отвечающей за наведение мостов между научными и деловыми кругами. Грэттон известна своими работами по организационному поведению. В 2011-м она возглавила список журнала «Human Resources», где были перечислены 25 самых влиятельных мыслителей Великобритании.



Линда Грэттон



Линда Грэттон родилась в феврале 1955-го в Ливерпуле (Англия). Она окончила Ливерпульский Университет и удостоилась ученой степени по психологии, а затем получила и докторскую степень. После учебы Линда начала карьеру в авиакомпании «British Airways», где работала главным психологом. В 1982-м она перебралась в консалтинговую фирму «PA Consulting Group», где стала директором по персоналу.

В 1989-м началась академическая карьера Грэттон – с должности помощника профессора в Лондонской Школе бизнеса (London Business School). С 1992 по 2000 годы она руководила Научно-исследовательским консорциумом Leading Edge, в котором участвовали такие фирмы, как HP, Kraft Foods и Citibank. Размышления об этих компаниях легли в основу книги «Стратегическое управление людскими ресурсами: корпоративная риторика и человеческая реальность», выпущенной издательством Оксфордского университета в 1999-м.

В 2004-м она была назначена старшим научным сотрудником в британском Институте передовых практик управления (AIMP). В 2006-м Грэттон основала и возглавила Lehman Centre для женщин в бизнесе (LCWB) при Лондонской Школе бизнеса.

В 2005-м Линда положила начало специальной исследовательской и консалтинговой команде «Hot Spots

Movement», ищущей точки соприкосновения научных и деловых кругов. В октябре 2009-го команда запустила международный проект «Future of Work Research Consortium», перед которым была поставлена непростая задача: спрогнозировать, как будет выглядеть рабочий режим в 2020-2030 гг., и объяснить, как адаптироваться организациям, чтобы оставаться актуальными и успешными.

Сейчас Линда занимает должность адъюнкт-профессора организационного поведения в Лондонской школе бизнеса и является мировым авторитетом в области человеческих аспектов стратегии. В Лондонской школе бизнеса она руководит всемирно известной программой подготовки руководителей «Стратегия людских ресурсов в преобразовании организаций», была членом совета Американского общества планирования людских ресурсов.

Грэттон продолжает также работать в качестве консультанта со многими крупнейшими компаниями в мире, включая «Unilever», «Shell» и «Vodafone». В настоящее время она является одним из членов жюри, отвечающих за присуждение награды «Бизнес-книга года» от газеты «Financial Times» и финансового конгломерата «Goldman Sachs».

В 2008-м газета «Financial Times» назвала Грэттон «бизнес-мыслителем, который, скорее всего, добьется реальных



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



результатов в течение следующего десятилетия». В 2011-м Линда стала одним из 15 Лучших бизнес-мыслителей в мире. В этом же году она возглавила список «25 самых влиятельных мыслителей Великобритании» по версии журнала «Human Resources».

Наиболее известные книги и статьи:

- «Живая стратегия. Как поместить людей в центр решения корпоративных задач». Была опубликована в 2000-м году и переведена более чем на 15 языков. В этом труде рассказывается о том, каким образом сотрудники компаний должны реализовывать корпоративные цели, и почему организациям стоит расширять права и список возможностей своего персонала. В качестве реальных примеров Линда рассматривает историю компаний «Hewlett-Packard», «Motorola» и «Glaxo Welcome».

- Будущее работы. Что нужно делать сегодня, чтобы быть востребованным завтра.

- 2002-м статья Грэттон, в которой обсуждались совместные стратегии, была выбрана Лучшей статьей года по версии журнала и веб-сайта «MIT Sloan Management Review».

- В 2003-м Линда опубликовала «The Democratic Enterprise», которую газета «Financial Times» назвала работой, где в увлекательной форме представлено, как изменятся компании в течение ближайших десятилетий.

- Книга Грэттон «Hot Spots» была названа газетой «Financial Times» одной из наиболее важных книг по бизнес-тематике 2007-го. С тех пор эта работа была переведена более чем на 10 языков.

Сайт Линды Грэттон www.lyndagratton.com.

За последнее десятилетие доктор Грэттон создала ясную программу того, как сделать предприятия вдохновляющими и значимыми. Как каждое из них может стать демократическим.

Её идеи в области стратегии людских ресурсов глубоко повлияли на руководителей всего мира. Её книга «Живая стратегия: люди как основа корпоративной цели» стала классикой для специалистов HR и важной частью инструментария руководителей служб и подразделений.

Журнал

2019 г.

Эксклюзивно для



Джош Берсин



Джош Берсин – основатель и директор компании Bersin by Deloitte, США. Штаб-Квартира Компании находится в Окленде (Калифорния).

Джош имеет прекрасное образование: МИЗ, Стэндфордский Университет, BS, Корнелл Университет, MBA, Калифорнийский университет в Беркли, Кронос Инкорпорейтед, Стэндфордский Университет, Корнелл Университет.

В 2001 году он основал компанию Bersin & Associates. Компания предоставляла исследовательские и консультационные услуги, ориентированные на корпоративное обучение. В течение следующих десяти лет он



Джош Берсин

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

расширил охват компании, чтобы ещё включить управление персоналом, управление кадровыми работниками, их приобретение и руководство, и стал признанным экспертом на рынке кадров. Он продал компанию Deloitte в 2012 году, когда она стала известна как Bersin™.

Берсин продолжает службу в качестве старшего советника Deloitte, консультируя крупные организации и внося свой вклад в серьёзные исследовательские инициативы.

Этот человек имеет огромный опыт работы. Г-н Берсин был членом совета директоров PeopleStrong HR Services Pvt. ООО с октября 2018 года. Также он занимал в разное время должности:

- генерального директора и президента Bersin & Associates, LLC.
- лидера в области консалтинга компании Trainingoutsourcing.com, LLC.
- вице-президента по управлению продуктами и маркетингу в DigitalThink.

Как он сам о себе пишет: «Я являюсь глобальным аналитиком, публич-

ным оратором и писателем по таким темам, как корпоративные человеческие ресурсы, управление талантами, рекрутинг, лидерство, технологии и взаимосвязь между работой и жизнью. Я также советую различным HR и обучающим компаниям помочь им привести свои продукты и услуги в соответствие с потребностями корпоративных покупателей. Я живу в районе Сан-Франциско, достаточно близко к Силиконовой долине, чтобы не отставать от новых технологий и их влияния на бизнес талантов».

В продвинутых HR кругах широко известны его книги: «The Blended Learning Book: Best Practices, Proven Methodologies, and Lessons Learned», «The Training Measurement Book». Джош Берсин много выступает, даёт интервью и публикует много статей, наиболее известные из которых: «Время отказаться от KPI», «Бихевиоральная экономика», «Модель HR аналитики», «5 HR-предсказаний от Джоша Берсина». Его материалы также можно почитать в блоге Джоша Берсина, на его сайте LinkedIn Influencer и на Forbes.com.

Журнал 

2019 г.

Эксклюзивно для





Национальная Деловая Премия
КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

Видео с церемонии премии **КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА** смотрите на сайте журнала



Вип интервью с лауреатами премии **Капитаны Российского Бизнеса** в номинации **Лучшие CEO** читайте в новом номере журнала



Васильев
Дмитрий

TA Vostok (Trans-Auto
AB)



Корибски
Ярослав

АКС (Арктик Катеринг
Сервис)



Потуремский
Михаил

SICK

Алгоритм принятия решений

Думай
Жоу
Лад

Джон Адэр
