

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по управлению персоналом – 71852, 70555, 72835

№ 18
(526)

2019

Главная тема: **МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА**

Ольга Малашкина
Холдинг «Швабе»

**Развитие кадрового потенциала –
ключевая задача любого бизнеса**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Маркетинг персонала – такой термин предложила эксперт Балакина Ю. и очень доступно поделилась опытом.

Это ежедневная работа любого hr отдела и идет она нон стоп и в головах специалистов.

Это пазл, меняющий как окраску, так и конфигурацию ежемесячно как минимум...

Важно постоянно отслеживать зарплаты, фишки мотивации, условия труда и т.д.

“Не пора ли  посвятить теме весь номер?” – задал я сам себе вопрос прочтя интервью. Пора. Готовим.

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров
PR-директор — Надежда Гончарова
Креативное агентство и редакция —
ИП «И. Пронина»
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 — агентство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
(Генеральный директор — Елена Чечикова)
Главный бухгалтер — Наталья Фомичева
Официальный аудитор — Аудит-Босс
(Генеральный директор — Олег Буйденко)
Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 7

При нудной работе и плохой атмосфере в компании – и на Красную Площадь искать замучаешься...

Линейные менеджеры категорически не готовы «продавать» компанию, а это очень-очень неправильно!...

Юлия Балакина,
CONSORT GROUP



стр. 17

Выделять только вам критичную аудиторию, не надо пытаться охватить всех и очеловечивать...

Не только для привлечения внешнего внешних кандидатов, это более глубокая работа с опытом кандидата...

Антон Коваль,
«АПОСТОРОФ-МЕДИА»





**Ольга Бац,
РОСТЕЛЕКОМ
КОНТАКТ-ЦЕНТР**

стр. 53



**Дмитрий Жирнов,
«БРИДЖ ТУ ЭЙЧАР»**

стр. 59



**Наталья Комарова,
ЦЕНТР РАЗВИТИЯ
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ
УПРАВЛЕНИЯ СКОЛКОВО**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

Трибуна HRD

Обучение – свет

Ольга Малашкина, Холдинг «Швабе»

7

Маркетинг персонала

Сайты заменили вакансии на заборах

Юлия Балакина, CONSORT Group

17

HR Brand

HR brand: если пойти не той дорогой, то возвращаться в 2 раза дольше и дороже

Александр Гончаров,
ИД «Управление Персоналом»

27

Трансформация HR

Невозможно работать без постоянной трансформации

Ольга Бац, Ростелеком Контакт-центр

35

Бизнес-литература

Внутренний компас лидера: Как стать сильным руководителем

Билл Джордж

45

Бизнес-тренер

Мозг у поколения Z устроен не так как у нас

Тимур Асланов, бизнес-тренер

49

Бизнес-тренер

Лидеры не боятся ошибок и считают их частью опыта

Владимир Якуба, бизнес-тренер

52

Комментарии

Линда фантазирует...

Сергей Бондарчук, Бобр (Киев)

53

Великие мыслители

Апгрейдить себя для специалиста сегодня важно постоянно и в стиле non stop

Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

59

Медицина

Как вырастить из доктора эффективного управленца

Наталья Комарова, Центр развития здравоохранения Московской школы управления СКОЛКОВО

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 19.06.2019 г.
Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

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

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

Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№18
(526)

Издаётся 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



Тахир
Базаров



Михаил
Богданов



Татьяна
Ведькалова



Дмитрий
Жирнов



Татьяна
Кожевникова



Дарья
Крячкова



Виктория
Петрова



Сергей
Пронин

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

Обучение – свет

Эффективность компании во многом зависит от HR-направления, в том числе отвечающего за развитие кадрового потенциала. Важную роль здесь играет создание единой корпоративной культуры и принципы ее реализации, которые мы рассмотрим на примере холдинга Ростеха «Швабе».

Рождение корпоративной культуры приписывают немецкому фельдмаршалу Мольтке, жившему в XIX веке. Так он характеризовал отношения в офицерской среде. Поскольку дуэли у солдат были привычным делом, символом принадлежности к офицерству стал сабельный шрам. С переходом в рабочую плоскость понятие утратило воинственность и превратилось в негласный свод профстандартов и поведенческих алгоритмов в коллективе. А в конце XX века сформировался и привычный термин.



Ольга Малашикина

Холдинг «Швабе»

Если на этапе становления компании корпоративная культура опирается на базовые ценности и установки руководства, то в дальнейшем требует четкой

проработки аспектов, необходимых для развития бизнеса. Один из них – рост личностного потенциала сотрудников.

Этому вопросу большое внимание уделяет «Швабе». Являясь интегратором единой корпоративной культуры, холдинг внедряет актуальные практики построения командного духа на всех своих предприятиях. К ключевым задачам относятся мотивация персонала к саморазвитию, создание и поддержание определенной морально-психологической атмосферы. Год назад холдинг составил долгосрочную программу, куда вошли соответствующие направления. По каждому предусмотрены ежегодные программы, реализация которых повысит эффективность работы компании в целом.

Осознавая ценность новых квалифицированных кадров, «Швабе» также занимается профориентацией школьников и студентов с помощью открытых уроков, экскурсий на производство и взаимодействия с детскими технопарками. В этом году прошел корпоративный конкурс «Сила света», основанный на успешном опыте Юношеских чтений по космонавтике, астрономии и оптике на заводе холдинга в Лыткарино.

Идеологом первого внутрикорпоративного конкурса для подростков ста-

ла глава HR-направления «Швабе» Ольга Малашкина. По ее словам, задача «Силы света» – развитие творческого потенциала у школьников, формирование интереса к науке (в частности, к оптической отрасли) и приобщение к рабочим процессам: «Путь прогресса и просвещения – один из ключевых принципов корпоративной политики. Наша задача – создать команду профессионалов и постоянно развивать их компетенции. Вместе с тем наряду с системой постоянного образования успешному ведению бизнеса способствует и ранняя профориентация с возможностью последующей подготовки новых кадров». Развитие кадрового потенциала – ключевая задача любого бизнеса. От того, как успешно ее решить, зависит конкурентоспособность компании. Поэтому от HR-специалистов требуется качественная проработка всех элементов корпоративной культуры и создание новых инструментов.

***Ольга Малашкина,**
заместитель генерального директора
Холдинга «Швабе» по управлению
персоналом, правовым,
корпоративным и организационным
вопросам

Журнал 

2019 г.

Эксклюзивно для



Сайты заменили вакансии на заборах

*А искать персонал по-прежнему сложно – считает
один из лучших экспертов по поиску персонала в России.*



Юлия Балакина

CONSORT Group

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Обращаясь к Вам как одному из лучших экспертов кадрового рынка, **УП** хотел бы узнать Ваше мнение о конкретных проблемах в поиске компаниями специалистов. Тем более в свете того что на ПМЭФе кадровый голод бизнесмены поставили на 3е место в списке проблем роста. Каких именно специалистов сегодня дефицит, в каких отраслях и регионах особенно?



не помню такого времени, когда поиск сильных профессионалов был простым – что для компаний, что для рекрутеров. Звезд много только на небе, а в реальной жизни их единицы, и нередко они отлично знают себе цену. Компании же, в которых трудятся столь завидные сотрудники, тоже не хотят, чтобы такое счастье досталось другим, и удерживают их всеми силами.

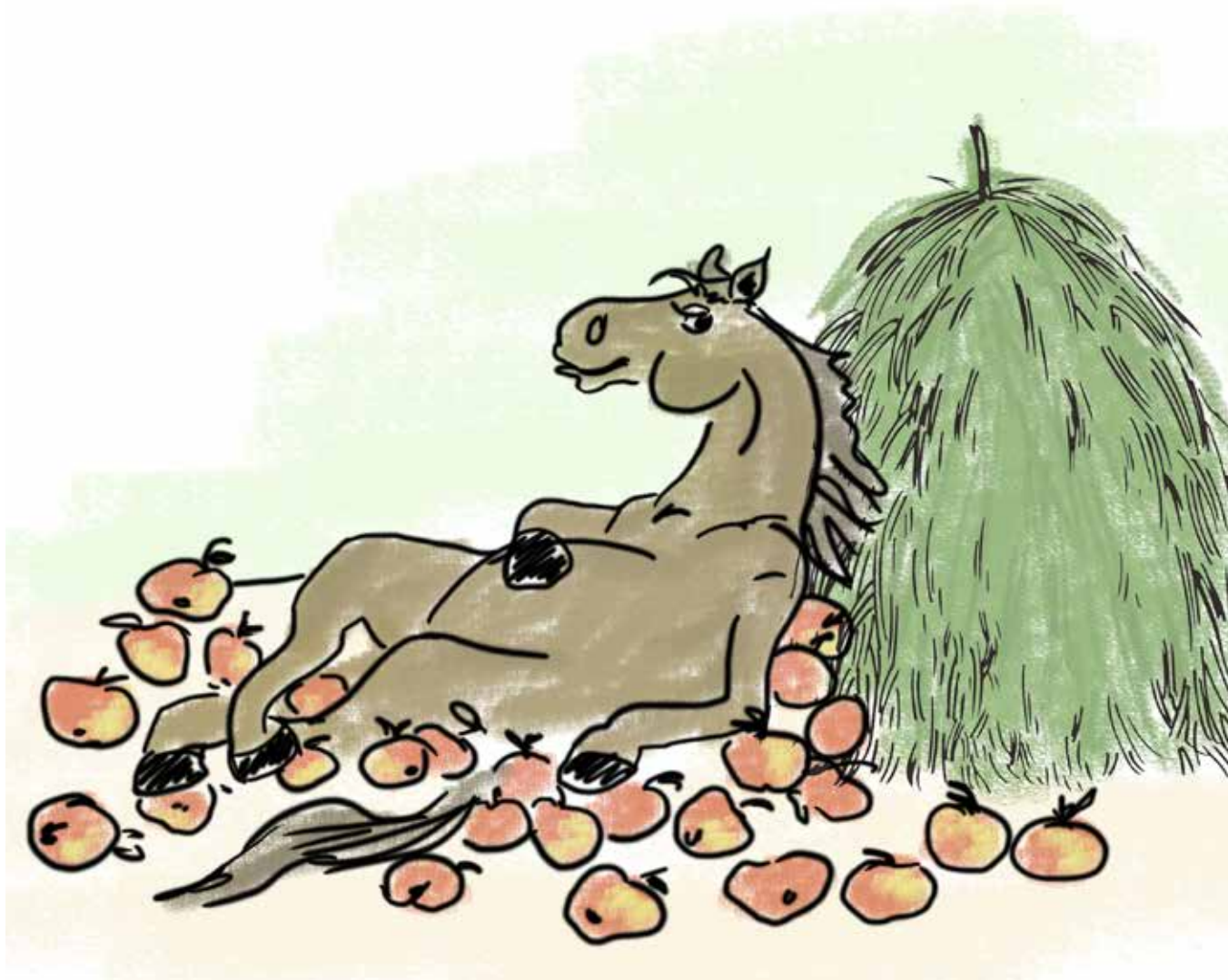
Для сильного профессионала нужно и сильное предложение – уникальный продукт, выдающиеся задачи, яркие карьерные перспективы... Всегда ли

работодатели готовы к этому? Важно ведь не только привлечь, но и удерживать, что зачастую сложнее. Хорошо, когда компании могут себе позволить планомерно работать с кадровым резервом – отбирать со студенческой скамьи, отслеживать, тестировать, составлять для каждого программу развития, это, конечно, наиболее эффективный путь, но очень долгий и трудозатратный. Кроме того, работать с кадровым резервом должны профессионалы высочайшего уровня – всегда ли они имеются в распоряжении компании?

Отдельно выделять отрасль или регион я бы стала. При интересных задачах можно найти и замотивировать сотрудника на работу хоть на Северном Полюсе, а при нудной работе и плохой атмосфере в компании – и на Красную Площадь искать замучаешься...

УП Ранее, как помните, вакансии висели на проходных, и этого было достаточно. “У нас есть работа” – вальяжно мыслили работодатели... и рассматривали желающих. Как сегодня ищут персонал испытывающие кадровый дефицит компании?

— По сути, так же – только объявления висят не на заборе, а на сайтах...



**КОМПАНИИ ЖЕ, В КОТОРЫХ ТРУДЯТСЯ СТОЛЬ
ЗАВИДНЫЕ СОТРУДНИКИ, ТОЖЕ НЕ ХОТЯТ, ЧТОБЫ
ТАКОЕ СЧАСТЬЕ ДОСТАЛОСЬ ДРУГИМ, И УДЕРЖИВАЮТ
ИХ ВСЕМИ СИЛАМИ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 В Румянцево и в Саларьево бизнес пожаловался , что многие даже средние кандидаты из Москвы не очень-то желают прокатиться к ним пару станций метро за МКАД. Неужели в Москве перебор вакансий?

— С одной стороны, можно посоветовать на то, что москвичи настолько «заелись», что не хотят и ста метров от центра отъехать, но, с другой стороны, если на дорогу тратить два часа в один конец, плюс восьмичасовой рабочий день, час на обед, то времени ни на что, кроме сна, не хватит. Все выходные – это отоспаться, привести дом и себя в порядок. А зачасую после того, как вся неделя была потрачена на дорогу, люди и из дома не хотят выходить. Это, согласитесь, получается тяжелая и убогая жизнь – ни спорта, ни театров, ни друзей... и получаем через пару лет одиноких, задерганных, глубоко несчастливых людей. Много ли пользы компании от такого сотрудника? Мы, рекрутеры, занимаясь поиском, все же стараемся не гонять жителей восточной части на запад, чтобы избежать отказов кандидатов после долгой дороги на интервью. А многим, кстати, Румянцево и Саларьево будут очень удобны – и жителям юго-запада столицы и Новой Москвы, и тем, для кого ветка «прямая».

 А почему в числе лучших кадровых агентств, с которыми работают крупные компании, так сложно появиться новым лицам? Ведь умеют подбирать персонал около 600 кадровых агентств Москвы, а реально работают с «крупняком» 10–20...

— Причин немало. Например, многие крупные компании вынуждены перейти на обязательные закупочные процедуры услуг рекрутмента, и тот шанс, которые внутренние эйчары могли раньше дать новому агентству – «а попробуйте закрыть эту вакансию», – отпадает по определению. Для того, чтобы пройти тот же тендерный процесс, необходимо предоставить массу финансовой и юридической документации, и малый срок существования компании и малые обороты отсекают новичков. Тот же тендерный процесс отнимает массу времени у высококвалифицированных специалистов по закупкам – а эти специалисты и деньги на их содержание есть в небольших компаниях? Увы, нет...

 Ваши советы тем кандидатам на позиции топов, которые долго и успешно трудились в одной компании, но, потеряв работу, не могут найти достойное дальнейшее применение своих знаний и опыта? Может, проблема в неумении проходить собеседование? В



**ДЛЯ СИЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛА НУЖНО И
СИЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ – УНИКАЛЬНЫЙ ПРОДУКТ,
ВЫДАЮЩИЕСЯ ЗАДАЧИ, ЯРКИЕ КАРЬЕРНЫЕ
ПЕРСПЕКТИВЫ...**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ожидаемой зарплате? Гордыня
и высокомерие? Лояльность
(или ненависть) только
прежнему работодателю?**

— У топов, конечно, проблем много. Вакансий высокого уровня на рынке гораздо меньше, чем средних и линейных, и требования к ним достаточно специфичны. Например, нужны люди только из определенного узкого сектора, или требуется сочетание образования инженера-механика и эко-

ехать в Новокузнецк? Вот мое резюме, я готов!».



В чем Вы видите нужность таких некоммерческих деловых премий как «Капитаны Россицкого Бизнеса»? Какие номинации Вы бы рекомендовали добавить в будущем?

— Во-первых, не так часто нам говорят, какие мы замечательные – и награждение деловой премией «Ка-

НЕРЕДКО ЗАМЕЧАЕШЬ, ЧТО В БОЛЬШИХ ДОСТОЙНЫХ КОМПАНИЯХ ПРОЦЕСС РЕКРУТМЕНТА НЕ ЭФФЕКТИВЕН

номиста – перечислять различные вариации можно бесконечно долго.

Да, мы вступаем в диалог с нашими бывшими кандидатами – генеральными директорами и другими топ-менеджерами, оставшимися не у дел после того, как закрылись их компании или направления закрылись. Случается, что они ищут новую работу долго, от полугода до года, но те, кто хочет трудиться, ее находят. Иногда – с компенсацией, ниже предыдущей, иногда – в менее известной компании, иногда – в другом регионе, и нередко как раз вакансии с релокацией помогают выйти из сложившейся сложной ситуации. «Никто не хочет

питаны Российского бизнеса» – большая радость. Во-вторых, мы видим достойных Директоров по персоналу и CEO, которые сумели наладить эффективную работу с кадровыми агентствами (а других рекрутеры бы и не выдвигали), и им тоже приятно, что их усилия отмечены сообществом. В-третьих, интересно, когда загораются новые звездочки и звезды, и узнаешь, в чем секрет их успеха. В этом году мы встретились с новыми участниками, нашими близкими соседями по рынку – бизнес тренерами, и их энергия и оптимизм в сочетании с уникальным опытом (что они ярко продемонстрировали на бизнес-сессиях Премии) также обогатили наше



**ПРИ НУДНОЙ РАБОТЕ И ПЛОХОЙ АТМОСФЕРЕ В
КОМПАНИИ – И НА КРАСНУЮ ПЛОЩАДЬ ИСКАТЬ
ЗАМУЧАЕШЬСЯ...**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

понимание текущей ситуации. УП делает огромную и важную работу, честно и без компромиссов, молодцы!

Я была бы рада номинации «За разумную организацию процесса рекрутмента». К сожалению, нередко замечаешь, что в больших достойных компаниях процесс рекрутмента не эффективен.

Для меня такими показателями являются:

- большое число отмененных вакансий – это означает, что от-

давать» компанию, а это очень-очень неправильно!

- отсмотр бесконечного числа кандидатов без окончательного выбора – это означает, что внутренние рекрутеры плохо и поверхностно снимают вакансии у линейных менеджеров, или не умеют аргументированно повлиять на «сомневающегося» менеджера, который никак не может принять решение.

Когда я говорю об эффективном рекрутменте, я имею в виду требо-

ЛИНЕЙНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ КАТЕГОРИЧЕСКИ НЕ ГОТОВЫ «ПРОДАВАТЬ» КОМПАНИЮ, А ЭТО ОЧЕНЬ-ОЧЕНЬ НЕПРАВИЛЬНО!

дел подбора в компании не смог наладить партнерскую работу с другими подразделениями, и берется искать людей «впрок» или «смотреть рынок», тратя впустую свое время.

- большое количество отказов кандидатов от оффера – это означает, что либо отдел подбора не умеет мотивировать кандидатов, либо линейные менеджеры категорически не готовы «про-

вательные и четкие компании, которые умеют «построить» и рекрутеров, и своих коллег, мыслят широко, на перспективу и дружат со статистикой (которую сами и ведут)!

 **А можно маркетинговые планы Группы Консорт на ближайшие месяцы и годы?**

— Как всегда, рецепт один – внимательно следить за рынком. Узнавать,



**«НИКТО НЕ ХОЧЕТ ЕХАТЬ В НОВОКУЗНЕЦК? ВОТ МОЕ
РЕЗЮМЕ, Я ГОТОВ!»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



какие направления в данный момент (а все меняется быстро!) перспективны, где, грубо говоря, водятся деньги, какие отзывы от коллег по рынку о сотрудничестве с данной компанией. Важно предлагать именно те услуги, которые востребованы именно сейчас и именно в том виде, какой нужен на рынке сегодня. Нужно быть гибкими и уметь меняться, не жить прошлыми заслугами и шаблонами. Клиентский сервис не терпит косности!

***Юлия Балакина, Партнер,
Директор по развитию
CONSORT Group**

Журнал



2019 г.

Эксклюзивно для





**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ЮЛИИ БАЛАКИНОЙ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TP@TOP-PERSONAL.RU**



HR brand: если пойти не той дорогой, то возвращаться в 2 раза дольше и дороже

Антон Коваль, как один из основных экспертов конференции , начал речь с того, что Апостроф не единственная компания, которая занимается брендом работодателя, но они одними из первых в России начали это делать, и сейчас постепенно выходят за пределы Росси, и часто ездят на международные конференции.



Антон Коваль

«Апостороф-Медиа»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



«Когда я готовился к сегодняшнему выступлению, мое первое словосоздание, если правильно подумать, то бренд работодателя в принципе он не создается, просто компания начинает учиться им управлять.»

Бренд в итоге всегда есть, то что это образ мыслей в голове соискателя, не ваша картинка не ваша, это то, как вы ассоциируетесь в головах ваших кандидатов, ваших сотрудников, и

ЕСЛИ У НАС HR-БРЕНД, ТО ПУСТЬ ИМ HR И ЗАНИМАЕТСЯ

на чем основана идентичность вашего бизнеса, и как люди могут реализовать себя в вашей компании- дополнил суть темы Антон.

Он также хотел обратить внимание, что на конференции разные слова произносятся: и бренд работодателя, и HR-бренд. И если вы выйдете за пределы русскоговорящих стран, вы никогда не услышите слова HR-бренд, возможно там вас не поймут, что вы имеете ввиду.

Вообще это дословный перевод HR-бренд — это бренд работодателя.

«Но я думаю, что бренд работодателя слишком длинно звучит, а «HR бренд» будет проще, с одной стороны.»

Но с другой стороны, сейчас говорят, что не образ, то есть отношение не как к результату, а как к процессу постоянно нужно вкладывать в свой бренд работодателя. Ещё раз по поводу брэнда всем понятно, что такое HR-бренд.

Но Коваль на своих проектах, даже самых первых, столкнулся с тем, что руководители считают, что если у нас HR-бренд, то пусть им HR и занимается

ся, а мы тут не причем, а если у вас ничего не получается, то вы виноваты. Нет, бренд работодателя – это задача всей компании. Далее, всё-таки персоналом компании управляет не работодатель, управляет непосредственный руководитель, руководитель над ним, и выше, и выше.

Сейчас все больше HR-ров переходят к модели, что они не создают систему, они выступают за MarketPlaceMent, учат управлять, они

сами непосредственно не оказывают такой функции. Поэтому в начале проекта привлекаете своих ТОПов и департамент.

«Вначале сядьте и договоритесь, какого вы хотите добиться результата, как вы видите свой бренд работодателя, что люди другие хотят, какие хотят поставить цели?»- сказал спикер. Один раз Апостроф даже задачу поставили: войти в топ 10 в одном рейтинге. Но это – Google, Яндекс, Mail, Microsoft, Siemens, Сбертех Но никак вы просто их не перебьете, если у вас несравнимый бюджет, поэтому

это только привлечение, но ещё и удержание и мотивация.» – отметил эксперт.

То есть увеличение людей, которые участвуют в каких-то активностях компании, либо вступили в кадровый резерв, либо ещё какие-то другие цели, которые исходит из вашей стратегии, смотреть на стратегию бизнеса, бренд должен ей помогать.

Когда у вас понятны цели внутри компании, надо определить на кого бренд будет работать.

НА КОГО БРЕНД БУДЕТ РАБОТАТЬ

надо подумать о каких-то целях, которые достижимы – высказал мнение Коваль.

«Мы предлагаем таблицу целей и измерений – как раз как понять, что ваши деньги вкладываемые в проект по бренду работодателя, они имеют отложенные инвестиции, то есть вы можете сказать, что у вас сейчас очень длинный период закрытия одной вакансии, поставить себе целью снижения тот срок, вы можете увеличить количество подаваемых откликов на каждую размещенную вакансию, вы можете ставить себе и внутренние цели, но не надо говорить что бренд

«Часто я слышу, что люди говорят: у нас все особенные, надо это как-то выделить» – отметил Антон. Ну, во-первых, не обязательно, чтобы бренд работодателя в начале вашего пути работал на всех сотрудников и всех потенциальных кандидатов вашей компании, можно сфокусироваться на определённых аудиториях, с которыми есть небольшая проблема – высказал мнение эксперт.

И далее по его опыту проблемы с аудиторией бэк-офиса или с аудиторией продажи возникает гораздо реже, чем с упоминавшимися сегодня айтишниками, либо еще специалиста-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ми какого-то другого узкого профиля, а ещё студентами. То есть можно сфокусироваться только на них, и выделить их в аудитории.

Но даже, если пытаемся охватить всю компанию, можно выделить отдельные дивизионы в вашей большой компании.

«Когда мы работаем с федеральным проектом, там у нас как правило не региональные вещи обычно всплывают, а связанные с функциональными: где-то сидит колл-центр, где-то ды-

ей, потому что женщина с маленьким ребёнком одинокая, она может быть топ-менеджер компании, может быть кассир, может быть специалист на производстве и вы не сможете как у всех одинаково, и собирать телефон и сделать массовую рассылку женщинам с маленькими детьми.» – сказал эксперт.

Скорей всего у вас не получится, у вас скорей всего будут коммуникации отдельно там на производстве, отдельно совещание между топ-менеджеров, и специалисты могут тоже

У КОМПАНИИ ДОЛЖНО БЫТЬ ОБЩЕЕ ЯДРО , ТО КОТОРОЕ В ИТОГЕ СФОРМИРУЕТСЯ В ГОЛОВАХ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КАНДИДАТОВ И БУДУЩИХ СОТРУДНИКОВ

мит производство, где то сидит маркетинг, продажи и бэк-офис, но все равно у компании должно быть общее ядро, то которое в итоге сформируется в головах потенциальных кандидатов и будущих сотрудников.

Может быть с какой-то точки зрения так и есть.

«Но когда выделяется целевая аудитория, всегда обращаю ваше внимание: как вы сможете потом отдельно коммуницировать с этой аудиторией,

участвовать в каких-то своих конференциях. Поэтому, это не самый лучший пример для широких аудиторий.

Антон акцентирует: «Вот я уже говорил, что выделять только вам критичную аудиторию, не надо пытаться охватить всех и очеловечивать. Аудитория – это не только семейное положение, возраст, это как человек живёт.»

Апостроф использует цели-мишени для этого, подбирает интервью, бесе-

дует, и да, это очень хорошо позволяет всей команде игроков договориться, потому что есть представление, что рабочим и айтишникам надо одно, а когда ты с ними общаешься, оказывается, что их увлечения могут быть диаметрально противоположными.

«Некоторые рабочие, например, мне встречались, которые никогда не ука-

но. Когда их спрашиваешь, что им не нравится, они говорят: зарплата маленькая и вообще нестабильность, все время сокращают. Поэтому мы используем модель бренда, более 60 характеристик: это и количественные, и качественные исследования. Для больших компаний имею ввиду исследования внутри.

ВЫДЕЛЯТЬ ТОЛЬКО ВАМ КРИТИЧНУЮ АУДИТОРИЮ, НЕ НАДО ПЫТАТЬСЯ ОХВАТИТЬ ВСЕХ И ОЧЕЛОВЕЧИВАТЬ

зывали это, а больше всего больше всего они любят кросс-фит, воркаут, и компания направляла свои усилия в эту сторону.» – уточняет детали Антон.

Что ещё не стоит делать? Это экономить на исследованиях.

«Иногда ко мне поступают запросы, когда заказчик дает жесткую рамку: мы решили вот такой бюджет и вот такие деньги. Чаще всего это связано с интервью: проведите там 10-20 интервью и спроси у людей что им надо, что им нравится в компании, что им хочется...»

Антон Коваль не любит такие исследования, потому что люди как правило говорят: стабильно, потому что хорошая зарплата и все нормаль-

И конечно надо смотреть, где компания существует, как бренд живёт именно в большой компании.

«Посмотрите, в телекоммуникациях сейчас уже это представлено. Вот когда мы делали проект со Сбербанком, я тоже эту работу проделал, и показал, первую реакцию людей: а кто это писал, откуда этот текст?»

Оказалось, что информацию о бренде работодателя для разных ресурсов составляли совершенно разные люди, не так, как должен быть единый бренд, кто-то писал про зарплату, кто-то писал про соцпакет, а потом ждали что придут люди которые готовы к инновациям и работе без выходных и в этом роде.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Ну и конечно надо смотреть конкурентов, сегодня уже минули хорошие кейсы Сбербанка с Тинькоффом, в которых студентам много платят – это пример того, как изменилась банковская отрасль.

«Когда я начинал работать с брендом в 14-м году, общаясь со студентами финансовой сферы, они чаще всего упоминали Сбер, Альфа, ВТБ, но в их представлении банк – это люди в пиджаках, костюмах, которые ходят, деньги там грузятся, большие деньги, хорошая машина. Сейчас они все чаще говорят о Сбертехе, и Тинькоффе как о более технологичных компаниях. Даже

чат, а по сути занимался внутренними коммуникациями на добровольной основе, но всем быстро объяснили, что так делать не стоит.

Ваша задача создать свой отличительный бренд, то есть вам надо искать, скопировать чужие решение даже если ваши опросники говорят, что вот это всем нравится, все равно найдется то, что людям нравится: то, что может быть у вас и то что нет ещё у кого-то.»

Вот Апостроф, допустим, исследовали айтишников, большое исследование было, несколько компаний, и вы-

ВАША ЗАДАЧА СОЗДАТЬ СВОЙ ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЙ БРЕНД

они, не специалисты, они все равно этот ИТ-бренд на себя примеряют: я хочу работать в технологичном инновационном банке.»

Но это не значит, что все банки должны стать как Тинькофф или как Сбербанк, ну, во-первых Сбербанк вообще там не напрягается, он там лучше всех в рейтингах по объективным причинам. С Тинькоффом тоже сложно: там харизматичный лидер, история есть у компании. Уюно и у Тинькоффа тоже есть свои минусы, наверное, слышали скандал, что человека уволили за то, что он вёл корпоративный

яснили, что самая главная проблема для них... это признание заслуг и обратная связь с руководителем.

Руководители в ИТ, тоже про них говорили.....они непосредственно влияют на бренд работодателя, то есть они считают, что они хорошо управляют, но по факту они не имеют базовых управленческих функций, да они авторитеты что они были хорошими программистами и тд, понимаете, что этих функций у вас нет, но у вас есть пустая зона, анализ конкурентов, которую можно занять.

«Бренд, я уже говорил – это не только для привлечения внешнего кандидата, это более глубокая работа с опытом кандидата, на каждом взаимодействии кандидата с вашей компанией он должен соответствовать ей». Соушатели согласны со спикером.

Ведь чаще всего компании меняют внешние коммуникации, некоторые компании на этом останавливаются – просто новые плакаты- у нас самая лучшая компания, дальше проще менять еще внутренние коммуникации.

«Была скандальная история про то, как рекрутер случайно отправил письмо кандидату, в котором было описано, почему этот кандидат не подходит (там была причина, которая не соответствует законодательству РФ), но ещё оказалось, что рекрутер опоздал на собеседование с человеком, она вообще ничего не понимала в теме и на позицию, которую он пытался прийти, она явно не читала его резюме.» – привел пример Коваль.

Получается с одной стороны инициатива, а с другой говорит о том, что ваши люди не могут обеспечить лицо

САМАЯ ГЛАВНАЯ ПРОБЛЕМА ДЛЯ НИХ... ЭТО ПРИЗНАНИЕ ЗАСЛУГ И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ С РУКОВОДИТЕЛЕМ

Самое сложное, конечно – это изменить HR-процессы и модель поведения руководителя. Эксперты Апостроф выяснили в одной компании, что ее причиной... удачного hr бренда является командная работа: люди действительно работали так, чтобы друг друга поддерживать, если план не выполнялся всем отделом, они пытались там помочь, вся система мотивации была так казалось, что лучше это делается.

И ещё компании бывают, что творят там что-то инновационное.

компании. Или сейчас уже меньше встречается, а раньше, когда кандидат приходил, ему давали бумажную анкету и говорили: заполняй. На вопрос зачем? Так принято, так положено, это тоже хорошая такая отмазка.

Но надо помнить, что любое красивое обещание может сработать фактически быстро, может на следующий день, но это разобьется об их опыт, причем опыт он непрерывный, начиная с кандидат-экспириенс, потом очень важный период адаптации. Как сотрудник вот он растёт, карьерно развива-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ется, какие у него там премии, бонусы и HR цикл он проходит. И когда он от вас уходит, особенно в Москве, нечего скрывать, некоторые люди меняют работу каждые 3 года. И во всех точках компания обязана поддерживать контакт и с кандидатом и сотрудником, то

Вот самый запоминающийся пример:

«я в качестве тайного соискателя проходил сначала через кандидатов, а потом через зону адаптации в компании» – привел кейс Антон.

НЕ ТОЛЬКО ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ВНЕШНЕГО ВНЕШНИХ КАНДИДАТОВ, ЭТО БОЛЕЕ ГЛУБОКАЯ РАБОТА С ОПЫТОМ КАНДИДАТА

есть формировать непрерывный опыт кандидата, соответствующий ценностным предложениям, чтобы эти люди, если не стали амбассадорами вашего бренда, то по крайней мере они не бу-

Часто вход для кандидатов, которые приходят в первый рабочий день – это не парадный вход, его надо найти, это сбоку, неудобно, дверь без вывески.

САМОЕ СЛОЖНОЕ, КОНЕЧНО – ЭТО ИЗМЕНИТЬ HR-ПРОЦЕССЫ И МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

дуют говорить негативные комментарии о вас в беседах, а это очень критично в узких кругах.

Что ещё часто забывают: бренд только внешний строят, – а надо его синхронизировать и с внешним!!!! На примере, нескольких проектов они собрали точки контакта для тех процессов, которые относятся к сотруднику, которые и предлагали компании.

«Окей, приходит сотрудник впервые, там сидит охранник, у которого стоит табличка: справок охрана не дает, а больше вы никого не видите – там серый коридор, там ничего, а при этом та компания привлекала людей очень яркими подарками, такие улыбающиеся люди – работать у нас весело, зажигательно и прекрасно. Там два кабинета, на одном написано: найм персонала, на другом: увольнение, периодически из каждого выхо-

дит тётенька, выкрикивает фамилию: человек встаёт, заходит, пропадает, и все сидят дальше и не понимают. Вот он процесс адаптации.» – шокировал зал чистой правдой эксперт.

«И у них еще был вводный тренинг, и в конце я спросил зачем это, ответ был: разработали давно и вообще это время, чтобы занять людей, пока идёт кадровое делопроизводство.» – пауза...

ПРИЧИНОЙ... УДАЧНОГО HR БРЕНДА ЯВЛЯЕТСЯ КОМАНДНАЯ РАБОТА: ЛЮДИ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО РАБОТАЛИ ТАК, ЧТОБЫ ДРУГ ДРУГА ПОДДЕРЖИВАТЬ, ЕСЛИ ПЛАН НЕ ВЫПОЛНЯЛСЯ ВСЕМ ОТДЕЛОМ, ОНИ ПЫТАЛИСЬ ТАМ ПОМОЧЬ

То есть это все вместо того, чтобы можно было загрузить в голову хорошую информацию, от банального как в офисе ориентироваться до того, как поступать в спорной ситуации.

Поэтому Антон говорит: «используйте любые точки контакта и процессы, чтобы вашу компанию правильно оценивали. У нас на сайте есть подборка про офисы: как офисы используют как инструмент коммуникации. И вот моя головная боль в начале спрашивают, как будет выглядеть картин-

ка, я говорю: я не знаю.» Мы не знаем, мы сейчас картинку рисуем. Начинают сидеть, дизайнера находят, один раз нашли дизайнера-фрилансера, но он сделал так, как будто с улицы, не смотря на все поставленные тз.

Поэтому самые хорошие креативные концепции рождаются, когда работают креативные команды, и лучше всего привлекать арт-директора, потому что вот у нас есть DVP, на котором

вы строите ценностное предложение, у нас есть финальная картинка, между ними надо построить мост, обычно таким мостиком занимается арт-директор, человек, который «собаку съел» на всяких креативных концепциях, то есть 1+1 у него должно получиться как бы нечто вообще другое, не 2, а 3. Здесь примеры, что концепция, она едина, потому вы используете различные коммуникации в соцсетях, люди должны были очень резко и очень быстро в информационном потоке вас узнавать.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



«Мы предлагаем всегда концепции тестировать с той аудиторией, которой вы предлагаете. Мы делали в Росатоме такую штуковину с реальными

Опыт построения hr бренда компанией Апостроф изложенный на конференции бесценен.

ЕЩЁ ЧАСТО ЗАБЫВАЮТ: БРЕНД ТОЛЬКО ВНЕШНИЙ

сотрудниками, и делали то же самое в Русале, это была работа, которая заняла не один месяц, но она того стоила, она отразилась на всех.»

Ну и последнее, когда уже все же, уже и креативная концепция утверждена, однажды Коваль увидел документ в одной компании (государственной,) где было написано: настоящим приказом доводится до сотрудников, как правильно принять следующие меры по укреплению и развитию бренда РЖД, пункт 1, пункт 2.. и в конце должен был подписаться руководитель, что он донес информацию до сотрудников. Но это уже не испорченный телефон, это отсутствие телефона, это непрерывный процесс...

Те кто еще не начинал шаги по бренду поймут как непросто завалить дело свалив в кучу коней и людей.

Паралное и задворки – это только малый процент ошибок фирм.

Читайте обзор коллег Антона на-сконференции.

***Александр Гончаров, главный редактор
ИД «Управление Персоналом»**

Журнал



2019 г.

Эксклюзивно для



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
АНТОНУ КОВАЛЬ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Невозможно работать без постоянной трансформации

Морские лайнеры меняют курс поворачивая 3 км... а компания эксперта, работая в сфере ай ти делает это нон стоп... на ходу... Они живут в трансформации



Ольга Бац

Ростелеком
Контакт-центр

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Почему вы считаете, что перед вашей компанией стоит задача трансформации в том числе в HR?

 Настоящее время происходит глобальная трансформация бизнеса. Он становится все более цифровым, технологичным, независимо от его направленности, будь то промышленность, транспорт, ритейл, сельское хозяйство, не говоря уже о телекоммуникациях – процессы автоматизируются, функции передаются роботам, рабочие места сокращаются. В развитых странах ряд экспертов прогнозируют, что в течении ближайших 20 лет порядка 47-50% профессий с большой долей вероятности будут роботизированы. Насколько реальна такая перспектива? Возможно, эти цифры несколько завышены, но активное движение в сторону автоматизации и роботизации очевидно.

Цифровая трансформация меняет подходы к бизнесу, людям, а значит и к HR, требуя новых компетенций от HR-специалистов. Мы должны все более активно вовлекаться в проекты по автоматизации, наращивать кроссфункциональные компетенции, интересуясь смежными областями, например,

маркетингом, ставя перед собой цели, исходя из потребностей бизнеса. Будущее будет за HR-специалистами с сильными IT-компетенциями и бизнес-мышлением.

УП Какая стратегическая задача поставлена для службы HR руководством компании?

— Руководство компании, бизнес ждут от нас изменений нашей политики в области привлечения, управления, удержания персонала. И мы активно меняем наши подходы с учетом понимания того, что профиль нашего сотрудника через 5-10 лет кардинальным образом изменится. Мы заинтересованы в молодых, амбициозных, технически грамотных специалистах. В условиях цифровизации все большее значение приобретает цифровая грамотность сотрудников.

УП Иногда затраты на цифровизацию превышают получаемые выгоды – согласны ли Вы с этим?

— Да, такое возможно. Но здесь нужно четко понимать, что мы хотим получить на выходе, а также оценивать долгосрочную перспективу подобных вложений. Если говорить о человеческом ресурсе, как важной составляющей цифровой трансформации, то привлечение в компанию



**ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ОНА ЕСТЕСТВЕННО,
КАК МЫ ПОНИМАЕМ, МЕНЯЕТ НЕ ТОЛЬКО ПОДХОДЫ
К БИЗНЕСУ, НО И ПОДХОДЫ К ЛЮДЯМ, А ЗНАЧИТ
И HR ДОЛЖНЫ МЕНЯТЬСЯ...**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



более квалифицированных, более целеустремленных, заточенных на развитие сотрудников – это в долгосрочной перспективе улучшение основных HR-метрик, например, снижение текучести персонала.

УИ Насколько снизится из-за автоматизации и роботизации число рабочих мест?

— В настоящее время рынок труда переживает переходный период, когда искусственный интеллект играет вспомогательную роль. Рутинные и стандартные операции работы уже выполняют без участия человека. В контактных центрах идет активное развитие Smart IVR, чат-ботов, систем дистанционного обслуживания. Они снимают существенный трафик и снижают нагрузку на сотрудников. Однако работы не могут полностью заменить людей, так как они не обладают гибкостью человеческого мозга, а мыслят заранее заложенными алгоритмами. Роботам по-прежнему не хватает таких человеческих качеств, как эмоции, креативность, способность мыслить нестандартно. Они не способны с точностью «распознавать» эмоции и настроение собеседника. В сфере клиентского обслуживания профессионалы будут все также востребованы. Большинство людей охотнее общаются с живым человеком, нежели роботизированной системой.

УИ На каких кандидатов делаете упор, прежде всего?

— Как я уже говорила ранее, профиль нашего сотрудника меняется. Согласно новой стратегии развития компании на ближайшие 5 лет основной упор мы будем делать на молодых специалистов с сильной технической экспертизой, ИТ-компетенциями, целеустремленных и амбициозных.

УИ Ну тогда же следующий шаг — это удержание?

— Конечно. Это важная и одновременно сложная комплексная задача. То, что ранее мотивировало и позволяло удерживать персонал, например, стабильная работа, белая заработная плата, гарантии и льготы, ДМС, на поколение Z, которая является нашей целевой аудиторией, уже не работает.

УИ Почему традиционные «плюшки» в виде ДМС перестали быть интересными?

— Другое поколение – другие ориентиры. Молодых людей сейчас больше интересует возможность свободного графика, дистанционной работы, баланса личной жизни и работы, определенный климат в коллективе, чтобы можно было неформально общаться с коллегами, дружить. Это новое поколе-

ние, они совершенно другие. Основные программы мотивации и удержания персонала, которые мы разрабатываем, нацелены именно на них.

УП О «пряниках» мы поговорили, а как обстоит дело с кнутом и как наказывать сегодня нерадивых?

— Стоит сказать, что и здесь привычные инструменты на молодое поколение не работают: у них отсутствует страх потерять работу, потому что предложений на рынке труда очень много и борьба за таланты идет жесткая, их не пугает потеря стабильности. Современный кнут должен скорее подстегивать определенные амбиции человека, возможность доказать что-то и проявить себя. И через постановку амбициозных задач можно мотивировать сотрудника на более активную позицию и решение серьезных задач, более ответственный подход к работе.

УП Что наносит наибольший удар по HR-бренду компании?

— На мой взгляд – это нарушения компанией обязательств перед сотрудниками или несоблюдение обещаний, данных кандидатам на входе в компанию.

УП Рекрутеры должны уметь доносить основные ценности HR-бренда компании и «продавать» его потенциальным сотрудникам?

— Конечно, это один из основных навыков – уметь выгодно «продать» вакансию, заинтересовать кандидатов работой в компании. HR-специалистам важно быть хорошими маркетологами, понимающими и удовлетворяющими истинные потребности как кандидатов, так и сотрудников компании.

УП Давайте подытожим, что нужно и важно трансформировать конкретно в вашей компании?

— В первую очередь важно осознавать в принципе необходимость постоянных изменений. Сегодня любой компании необходимо непрерывно совершенствовать свои бизнес-процессы, чтобы сохранять конкурентную позицию, и как поставщику решений/услуг, и как работодателю. Сегодня как никогда актуальна открытость топ-менеджмента и выход на новый уровень общения с персоналом. Это позволяет сотрудникам естественным образом проникаться общими корпоративными целями и идеями.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



HR-Ы НЕ МОГУТ СЕЙЧАС НЕ МЕНЯТЬСЯ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП К большей вовлеченности?

УП Спасибо

большое.

— Конечно, в том числе и большей вовлеченности и большей удовлетворенностью. Для нас сейчас очень важно, в первую очередь, понять личностные особенности каждого сотрудника и способствовать развитию талантов и способностей в быстро меняющихся условиях. Создание команды людей со схожими ценностями, желающих внести свой вклад в преобразование современного телеком-рынка. Человеческий ресурс – самый сложный ресурс, с которым приходится иметь дело в бизнесе, но он же и самый ценный. Его невозможно полностью изучить, но понять его истинные потребности и предпочтения – обязанность тех, кто в нем заинтересован.

***Ольга Бац, Директор
Департамента по управлению
персоналом АО «Московский центр
новых технологий
телекоммуникаций» (Ростелеком
Контакт-центр)**

беседовал А. Гончаров

организация вип интервью А. Юрова

Журнал



2019 г.

Эксклюзивно для





**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ОЛЬГЕ БАЦ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TP@TOP-PERSONAL.RU**



ЧИТАЙТЕ СКОРО

www.TOP-PERSONAL.ru



Компании, не создавшие свой hr бренд
вынуждены, будут переплачивать зарплаты,
обучение, консалтинг и т.д.

Обзор выступлений экспертов на
конференции  «HR brand»



Валерия Дворцевая

Визави Консалт



Александр Ерохин

бизнес-тренер



Жалило Борис

бизнес-тренер



Кожевникова Татьяна

ЧМ 2018



Петрова Виктория

«ЛюдиPeople»



Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

www.alpinabook.ru

Билл Джордж

Внутренний компас лидера: Как стать сильным руководителем



ЧАСТЬ II СТАНОВЛЕНИЕ ПОДЛИННОГО ЛИДЕРА

4 Самопознание

ПОЗНАЙ САМОГО СЕБЯ.

*Надпись на стене храма Аполлона в
Дельфах,
VI в. до н.э.*

Самопознание — основа подлинного лидерства, поэтому оно и находится в центре компаса. К самопознанию человек приходит, ос-



мысливая свой жизненный путь и понимая, в чем был смысл испытаний на этом пути. Самопознание подразумевает более глубокое понимание человеком своей сути. Это трудный, но крайне важный этап становления лидера.

На фундаменте самопознания строится адекватная самооценка, подталкивающая к наиболее полному раскрытию своего потенциала, что в конечном счете приводит к самоактуализации.

Арианна Хаффингтон: новое представление об успехе

В 2007 году карьера Арианны Хаффингтон была на подъеме. Спустя несколько лет после основания интернет-издания *The Huffington Post* она стала знаменитостью — улыбалась с обложек иллюстрированных журналов и вошла в число ста наиболее влиятельных людей по версии журнала *Time*.

И тут прозвенел звонок. Однажды она потеряла сознание и очнулась, лежа в луже крови на полу своего домашнего рабочего кабинета. Причиной обморока было переутомление. Она рассказывает:

«Падая, я ударилась головой об угол стола, рассекла бровь и сло-

мала скулу. Чтобы проверить, нет ли у меня каких-то более серьезных проблем со здоровьем, меня протащили по всем врачам, а также через МРТ, КТ и ЭКГ. Проблем не обнаружилось, но сидение в больничных коридорах предоставило отличную возможность задуматься над тем, какой жизнью я жила».

Обморок стал для Хаффингтон серьезным поводом посмотреть правде в глаза.

«Я работала по восемнадцать часов в сутки семь дней в неделю — выстраивала бизнес, расширяла аудиторию, привлекала инвесторов. Я не была хозяйкой своей собственной жизни. Нет, если подходить с обычной меркой — деньги, авторитет, — я была очень успешна, но с любой более разумной точки зрения моя жизнь складывалась не слишком удачно. Я поняла, что так продолжаться не может и надо что-то менять».

Нельзя сказать, что у Хаффингтон все шло как по маслу с самого начала. Ее детство прошло в маленькой квартирке в Афинах, где они жили с матерью и сестрой. Родители разошлись, не оформив развод, когда ей было одиннадцать. Воспоминания детские годы, она отдает должное сво-



им родителям. «Мама была потрясающим человеком, она училась всему сама», — говорит Хаффингтон.

«Мама всегда заботилась о том, чтобы мы не чувствовали себя обделенными из-за нашего материального положения. Мы пробовали себя то в одном, то в другом, и, если у нас ничего не выходило, мама не начинала любить нас меньше. Она говорила нам: “Неудача — это не противоположность успеха. Это ступенька на пути к успеху”. Отец был блестящим журналистом. Он несколько раз пытался издавать газеты, но ни одна из них не пользовалась успехом. Когда нацисты оккупировали Грецию, он принялся печатать подпольную газету. Его арестовали, и до конца войны он просидел в концлагере».

В девятнадцать лет Хаффингтон поступила в Кембриджский университет, где со временем стала президентом дискуссионного клуба. После организованных ею дебатов на тему меняющейся роли женщин в современном мире Хаффингтон пригласили в одно из лондонских издательств. Она заключила свой первый в жизни договор и написала книгу «Женщина в женском роде».

Продолжая заниматься литературной работой, она переехала снача-

ла в Лондон, а затем в Нью-Йорк. В 2005 году она создала *The Huffington Post*. «Журналистика — это диалог, а я всегда старалась поддержать любой интересный разговор: сказывается мое греческое происхождение», — говорит она.

«Идея Huffington Post заключалась в том, чтобы подхватывать темы неформальных разговоров, раскрывать их и выносить на общее обозрение в Сеть: ведь люди и на работе, и дома разговаривают обо всем на свете — политике, искусстве, книгах, еде, сексе. Сайт стал уникальным сочетанием трех компонентов: со вкусом подобранных новостей, мнений обозревателей и комментариев пользователей. Плюс наш секретный ингредиент — стремление всегда быть на шаг впереди других».

У мгновенного успеха *Huffington Post* была единственная жертва — его создательница. Известность открыла новые возможности — но и увеличила давление. Обморок в 2007 году заставил Хаффингтон задуматься: «И это что, успех? А нужна ли мне такая жизнь?»

Замысел книги «Третий критерий» родился у нее в 2013 году во время подготовки речи в Колледже Смита. Обращаясь к выпускникам, она сказала: «Я прошу вас взглянуть на поня



тие “успех” иначе. Не просто добивайтесь успеха в нашем с вами мире — старайтесь его изменить». Третий критерий не заменяет собой первые два — деньги и власть, а уравнивает их. В своей книге «Прорывайтесь» (Thrive) Хаффингтон замечает, что в некрологах редко пишут о богатстве и власти, которыми обладали покойные. Полноценная жизнь — это здоровая жизнь.

Успех ее выступления был ошеломительным. «Каждое поколение стремится по-новому взглянуть на то, что такое “успех” и что такое “хо-

рошо жить”». Этими вопросами задавались еще древнегреческие философы», — говорит Хаффингтон.

«С какого-то момента мы стали думать лишь о том, сколько мы зарабатываем, какой дом можем себе позволить и как высоко можем взобраться по карьерной лестнице. На собственном горьком опыте я убедилась, что жизненный успех измеряется не только этим. Я хочу, чтобы как можно больше людей на планете осознали, что понятие “хорошо

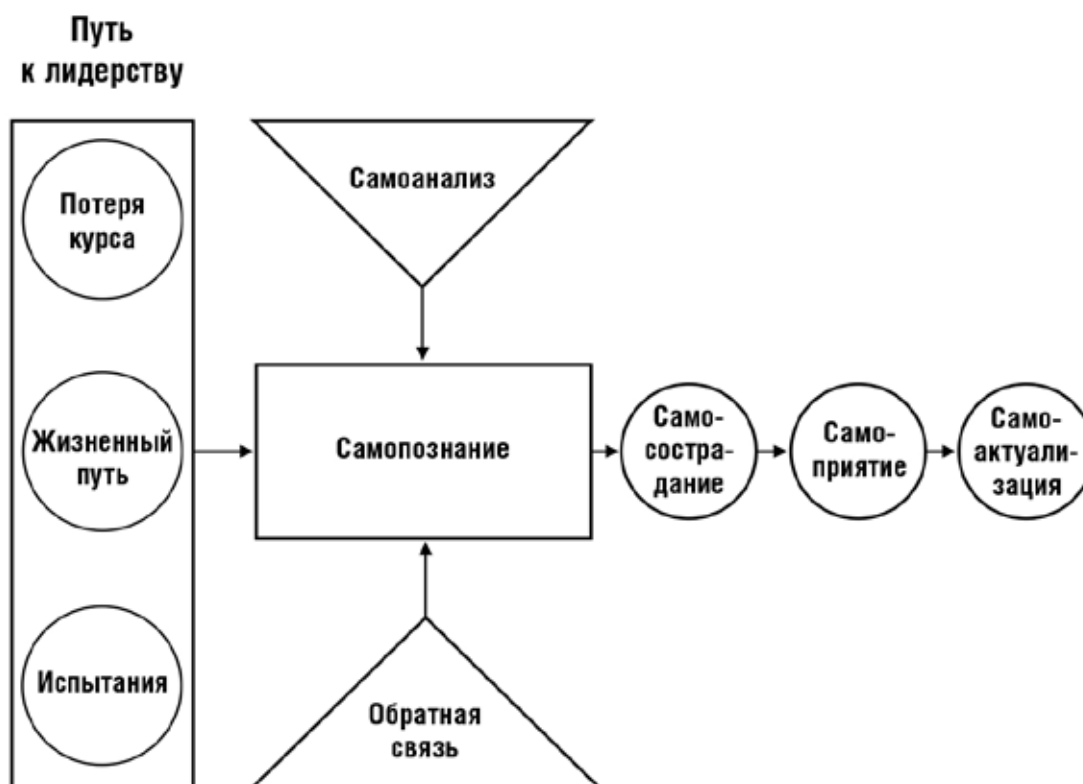


Рис. 4.1. Процесс самопознания



жить” не исчерпывается этими двумя критериями – деньги и власть, а включает в себя здоровье, здравомыслие, умение удивляться и великодушие».

Путь Хаффингтон к обретению самопознания, как и у многих других, был извилистым. В отличие от Раджата Гупты или Майка Бейкера деньги, слава и авторитет не испортили Хаффингтон, но сбили ее с верного курса. Иначе как могла эта женщина, так часто говорившая о своей приверженности здравому смыслу, пожертвовать собственным здоровьем и благополучием?

Впрочем, такое часто случается с лидерами, постоянно балансирующими на тонкой грани между стремлением к успеху и желанием твердо стоять на ногах. В этом случае именно самопознание помогает прийти к равновесию. А Хаффингтон все же вовремя осознала, что пришла пора что-то менять в жизни, пока ее не хватил инфаркт или что похуже. Именно это умение отстраниться и подумать, насколько правильно она действует в тот или иной момент и насколько трезво оценивает свое поведение, и делает ее замечательным лидером.

Процесс самопознания

Следовать совету тысячелетней давности — «Познай самого себя» — не так-то просто. Человеческая личность многогранна. Чтобы найти свое истинное место в мире, мы постоянно меняемся — в жизненных испытаниях, под воздействием среды, в попытках подстроиться под окружающую действительность. Но человек должен быть верен себе и следовать своему внутреннему компасу. Познав себя, мы можем взять от жизни то, чего хотим, невзирая на препятствия.

Пытаясь познать свою истинную сущность, мы раз за разом оказываемся на перепутье, что еще больше осложняет дело. Куда свернуть — на дорогу саморазвития или на тропу соблазна, искажающего нашу истинную сущность? Не разобравшись в себе, можно запросто увлечься погоней за славой и внешними атрибутами успеха, как это случилось с Арианной Хаффингтон, вместо того чтобы стать кем хочется.

На своем жизненном пути мы встречаемся с угрозами, неприязнью и отторжением со стороны других. Когда нас запугивают или отталкивают, не всегда удается отбросить эмоции, совладать со страхом и сохранить выдержку.

В попытке защититься от обид мы порой прикрываем свое истинное



«я» броней — слой за слоем. Это делает нас не вполне искренними. Но если мы не осознаем, где наши слабые места, чего мы боимся, к чему стремимся, то можем легко сбиться с курса, указанного внутренним компасом, и другие нас легко обгонят.

Процесс самопознания начинается с осмысления своего жизненного пути и формирования отношения к жизненным испытаниям (см. рис. 4.1). После этого необходимо самостоятельно проанализировать свой опыт и обратиться за обратной связью к тем, кто хорошо вас знает.

В самом начале карьеры многие руководители так старательно пытаются самоутвердиться, что не уделяют времени самоанализу. С возрастом они могут обнаружить, что в жизни чего-то не хватает, или осознать, что стать тем, кем хочется, им что-то мешает. Они могут столкнуться с поворотным событием, заставляющим серьезно задуматься о том, что им нужно от жизни.

Для других детские воспоминания настолько болезненны, что они стараются изгнать их из памяти. Стремясь поставить крест на этих воспоминаниях, они полностью посвящают себя погоне за видимыми атрибутами успеха — деньгами, славой, авторитетом, положением или стоимостью акций их компании.

Часто такая напористость позволяет им добиться успеха, хотя бы вре-

менного, но вместе с тем и увеличивает риск будущего краха, поскольку недостаточное самопознание мешает адекватно оценивать реальность и может приводить к серьезным ошибкам.

Значение эмоционального интеллекта

Хотя коэффициент интеллектуального развития (IQ) уже давно относят к числу важнейших характеристик руководителя, новые научные данные свидетельствуют о том, что для подлинного лидера более важен коэффициент эмоционального интеллекта (EQ).

Психолог Дэниел Гоулман, автор книги «Эмоциональный интеллект»¹, выделяет пять ключевых компонентов высокого EQ — это самопознание, саморегуляция, социальные навыки, эмпатия и мотивация. Проведенные Гоулманом исследования показали, что высокий EQ даже важнее для успеха руководителя, чем IQ, равный 120. Лидерство, навыки взаимодействия с людьми и командной работы значат намного больше, чем несколько лишних пунктов IQ.

Многие руководители считают, что если они тут самые умные, то их ин-

1 * Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.



теллект поможет им одержать верх. Лидер-«умник», как правило, не считается с чужим мнением и старается навязать свое решение. У них легко получается перекричать робкие голоса истины — с важными мыслями и дельными предложениями. Руководители с исключительно высоким IQ часто слишком полагаются на свой ум и могут недостаточно терпимо относиться к людям не с такой светлой головой.

Дик Ковачевич из Wells Fargo утверждает, что высокий IQ может даже мешать руководителю: «Если IQ перевалил за 99, налицо обратная корреляция лидерских навыков и интеллекта».

Бывший глава Procter & Gamble (P&G) Дерк Джагер — пример человека, потерпевшего неудачу в попытках утвердить свое интеллектуальное превосходство. Джагер — блестящий стратег, однако его жесткий стиль руководства угрожал подорвать основы организационной культуры P&G. В результате топ-менеджмент взбунтовался, и, не прошло и двух лет с момента назначения Джагера, совет директоров предложил ему подать в отставку. Пришедший ему на смену ветеран руководства P&G А.Дж. Лафли прекрасно чувствовал культуру Procter & Gamble, поэтому сумел собрать команду топ-менеджеров, которая обеспечила рост компании и превратила ее в мирового гиганта.

Именно самопознание — точка отсчета для становления любого лидера. Все наши собеседники подтвердили, что самопознание стало ключом к формированию их лидерских навыков. Членам консультативного совета Стэнфордской высшей школы бизнеса однажды задали вопрос: чему в первую очередь следует учить лидеров? Ответ был почти единодушным — самопознанию. Оно — центр вашего внутреннего компаса и необходимое условие для полного понимания собственного «я», собственных устремлений и собственного предназначения как лидера.

Дэвид Поттрак: путь к самопознанию

Среди всех наших собеседников именно Дэвид Поттрак, глава брокерской компании Charles Schwab, проделал, пожалуй, наиболее тернистый путь к обретению собственного «я».

Поттрак родился в небогатой семье — отец работал механиком на заводе, а мать медсестрой. В старших классах он выступал за футбольную сборную и выиграл грант на обучение в Пенсильванском университете.

В профессиональный футбол его не взяли, и огорченный Поттрак отправился получать MBA в Уортонскую школу бизнеса. После ее окончания



он сначала работал в Citigroup, а затем возглавил отдел маркетинга Charles Schwab в Сан-Франциско. Он работал с исключительным рвением и никак не мог понять, почему коллеги не в восторге от его напора и обыкновения допоздна засиживаться на работе. «Я думал, что мои достижения говорят сами за себя. Мне и в голову не приходило, что моя энергичность может смущать и задевать других», — вспоминает он.

Самое трудное в самопознании — взглянуть на себя глазами окружающих. Для оценки своих слабых мест лидеры нуждаются в открытой и честной обратной связи. Поттрак был потрясен, когда босс со словами «Дэйв, коллеги тебе не доверяют» не слишком-то высоко оценил его текущие результаты. «Это было как нож в сердце. Я никак не мог с этим согласиться — я-то видел себя иначе, чем окружающие». Он вспоминает:

«Я даже не представлял, насколько эгоистичным выгляжу со стороны, но где-то в глубине души чувствовал, что ребята правы. Я решил искать другую работу, но Чарльз Шваб велел мне остаться и разрешить противоречия с коллективом. Пришлось смириться с тем, что надо меняться».

Изменения давались Поттраку очень нелегко.

«Чем сильнее стресс, тем больше тянет вернуться к старым привычкам. Я решил поступить так, как будто я на собрании анонимных алкоголиков, — встал перед коллегами и сказал: “Я Дэйв Поттрак, и у меня проблемы — я плохой лидер. Я буду пытаться стать другим. Мне нужна ваша помощь, и я прошу вас поверить, что смогу измениться”».

Поттрак работал с коучем и нашел в своем окружении людей, с которыми можно было советоваться. Коуч учил его быть искренним и сказал, что ему может помочь сторителлинг. Выступая перед коллегами, Поттрак рассказывал истории из жизни — о своем прошлом, о своих опасениях, амбициях и неудачах. Похоже, это и вправду производило на людей впечатление.

После своего второго развода Поттрак понял, что разобрался в себе далеко не полностью. «Когда развалился мой первый брак, я был в полной уверенности, что во всем виновата она. Когда рухнул второй, я решил, что не умею выбирать жен».

Он пошел к психологу, который сказал ему: «У меня есть для вас две новости — хорошая и плохая. Хорошая новость — что вы умеете выбирать жен. А плохая — что вы не умеете быть мужем».



При этом Поттрак никак не мог справиться с отрицанием проблемы.

«Я как тот человек, до которого только после третьего инфаркта наконец доходит, что надо сбросить вес и завязать с курением. Наша главная проблема — отрицание проблем. Чтобы ее преодолеть, надо быть честным с собой без каких-либо поблажек. Это помогло мне стать терпимее к критике и прислушиваться к ней, какой бы болезненной она ни была».

Сегодня Поттрак счастлив в браке и внимает мудрым советам жены, хотя иногда и скатывается к старым привычкам, особенно в стрессовых ситуациях. «Все мы хотим одобрения, восхищения и похвал, но приходится прислушиваться и к обратной связи, даже если она нам неприятна».

Упорное стремление Поттрака к самопознанию окупились сторицей. Он заручился поддержкой коллег, и его энергичное руководство привело компанию к выдающимся результатам. В итоге Чарльз Шваб сделал его своим содиректором.

За четырнадцать лет во главе Schwab Поттрак существенно расширил клиентскую базу компании, которая стала одной из самых уважаемых в Америке, а журнал Fortune включил ее в список ста лучших работодателей страны. «У каждого из

нас от природы есть простор для самосовершенствования», — заключает Поттрак.

«Нет людей идеальных от рождения. Все мы совершаем какие-то ошибки. И либо они будут всю жизнь связывать вас по рукам и ногам, либо вы их проработаете. Если я могу помочь людям поверить, что они могут стать лучше, то и они способны разобраться с самооценкой и проделать этот путь открытий и трудной работы ради глубинных перемен в себе».

Дэвид Поттрак без колебания признает свои недостатки, хотя и согласен с тем, что увидеть их все непросто. Он выявил каждую свою ахиллесову пяту, его опыт поучителен и заслуживает уважения. Он охотно делает выводы из всякого нового опыта. «Необязательно быть идеальным. Можно начать плохо, а затем исправиться. Практически любая неудача может обернуться успехом, если задуматься — а какие выводы из случившегося помогут мне в следующий раз не провалить дело?»

Поттрак считает, что главное — избегать отрицания проблем и быть честным с собой. «Если смотреть правде в глаза, то из неудачи можно извлечь для себя куда больше, чем из успеха», — говорит он.

«Заслужив успех, ты воспринимаешь это как должное и идешь дальше. Неудача заставляет тебя задуматься».



маться. Что пошло не так? Что можно было сделать лучше? Это возможность принять на себя ответственность. Обвинять других — путь наименьшего сопротивления. У меня было много неудач, но каждый раз я делал выводы и становился сильнее».

Цель подлинного лидерства не в достижении безупречности, гораздо важнее понять себя, самую свою суть. А для этого потребуются самоанализ, обратная связь и поддержка.

К чести Поттрака, он постоянно учится и старается совершенствовать свои лидерские качества. Он совсем не хотел выглядеть человеком, которому нельзя доверять, но оказалось, что его напористость создавала у коллег по Schwab именно такое впечатление. Поттрак не стал маскировать свое истинное «я» ради

достижения успеха. Напротив, он постарался вывести на передний план более глубокие и доселе скрытые проявления своей личности и честно рассказывал о своих слабостях. В результате у него сложился более прочный контакт с коллегами.

Журнал



2019 г.

Благодарим Издательство «Альпина Паблишер»

за право публикации отрывка из книги

+7 (495) 120-07-04

www.alpinabook.ru

Мозг у поколения Z устроен не так как у нас

На вопросы журнала «Управление персоналом» отвечает
Тимур Асланов, бизнес-тренер, предприниматель,
издатель, автор книг по продажам и PR.

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

В компаниях с сильным HR-брендом как правило персонал больше готов учиться и развиваться. И мне как тренеру это, безусловно, очень важно. Потому что успех тренинга складывается из моих усилий и усилий участников. Я могу применять различные техники, чтобы мотивировать их и не давать им скучать во время тренингового процесса, но если изначально нет стремления стать лучше, чего-то добиться, если обучение воспринимается как ненужная нагрузка – большого эффекта не будет.

А если в компании сильная корпоративная культура, если развитию персонала уделяют много внимания и берут



Тимур Асланов

бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



на работу тех, кто хочет чего-то достигать – с такими компаниями работать одно удовольствие.

УП Как вдохновить группу если люди учатся без мотивации ?

— Искать подход к группе. Постараться показать им ценность того, что мы будем делать. Найти точки, надавив на которые можно включить интерес. Просто развлекать и веселить – не самый удачный метод. Посмеются, но дело не сдвинется потом после тренинга. Я обычно использую прием – проблематизация. Ищу важный навык, который может реально им помочь решить какие-то нужные им задачи, которые сейчас решить не получается. Причем желательно, чтобы этот навык лежал в области «неосознанная некомпетентность». То есть они считают, что умеют или не задумывались, что не умеют. Ставлю их в ситуацию, когда они сами начинают видеть, что не смогли. И не смогут. И тут большинство начинает включаться. А потом вдруг начинают видеть свои ошибки, которые раньше не видели и ошибками не считали. И тут им всем становится интересно и хочется понять, как перестать делать эти ошибки и как научиться делать правильно. Лекциями таких не пронять. Только практика и личный пример.

УП Что делать если кто то портит картину не желая активно участвовать в тренинге?

— Это самая неприятная часть работы тренера. В ряде ситуаций это лечится легко – обычно такому участнику тренинга просто надо оказывать специальные знаки внимания. Сделать его своим помощником, часто к нему обращаться, поручить ему следить за тем, как другие делают упражнения. Ставить его в пример остальным и так далее.

Но это работает не всегда. Есть люди, для которых противостояние важнее. Это характер такой и мир с ними заключить не получится. Тогда нужно утихомирить такого силами группы. Если группа на вашей стороне и понимает ценность того, что вы даёте – они сами заткнут деструктивного участника и не дадут ему вам мешать.

УП Как понять получила ли компания отдачу от вашей работы?

— Первый критерий – повторное обращение. Если клиент снова хочет поработать со мной – значит он получил эффект. А вообще я стараюсь поддерживать отношения с компаниями, в которых проводил обучение, узнавать внедрены ли рекомендуемые изменения, применяются ли мои техники. Не все пускают в свою внутреннюю кухню. Да и не будем скрывать – не все при-

меняют и контролируют применение. Но с большинством постоянных клиентов мы общаемся регулярно, они показывают, что удалось сделать, я даю какие-то рекомендации.

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

— Если фирма хочет повторить заказ, я не повышаю ценник. Большинство моих клиентов заказывают у меня повторные тренинги. С многими компаниями работаем по несколько лет. Если между тренером и компанией возникает гармония – это прекрасно. Это дает возможность применять более широкий спектр инструментов в обучении. Не просто разово обучить, а именно развивать персонал и следить за внедрением инструментов. Я не стремлюсь при этом сделать мои услуги дороже для такого клиента. Наоборот, стараюсь сделать больше того, что оплачено, дать какие-то бонусы. Ценник же я поднимаю обычно, когда заказов становится слишком много и физически не успеваю со всеми работать.

УП Чем отличаются успешные лидеры фирм от обычных?

— Успешные лидеры активно учатся сами и развивают своих сотрудников. Успешные не боятся принимать участие в тренингах вместе с персона-

лом и делать задания на глазах у всех. Они уверены в себе и не боятся сесть в лужу. Я недавно проводил тренинг по публичным выступлениям в одной крупно энергетической компании и там руководитель пришел на занятия и наравне с другими участниками готовил выступления, тренировался выступать, отвечал на мои каверзные вопросы и так далее. И было видно, что авторитет этого лидера держится не только на статусе и должности. Но и на большом личном уважении коллектива. И за таким начальником пойдут в огонь и в воду.

УП Почему трансформация тяжело дается крупным фирмам?

— Крупная фирма как правило обладает большой инерцией. Двигается медленно. Много звеньев – много цепочек согласования – много разных мнений. Больше цена ошибки. Стартапу с одним ЛПРом гораздо легче маневрировать, чем многофилиальному холдингу с огромным советом директоров. Поэтому у крупных структур все так не быстро. Даже если у крупной корпорации появляется прогрессивный лидер, который хочет быстро привести компанию к светлому будущему, внедрить современные технологии, обучить персонал новым методам работы и сделать так, чтобы они все это начали применять, все равно процесс тормозится на всех уровнях и вся це-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

почка двигается очень не быстро. Посмотрите на Сбербанк. Есть Герман Греф – современный руководитель, визионер и очень грамотный человек, который уже давно взялся за нелегкий труд трансформации банка и перевода его на современные рельсы. А есть рядовые менеджеры и линейные руководители. Они, конечно, стали моложе и выглядят уже не так как тетки из советской сберкассы, но в большинстве своем мыслят очень старыми шаблонами, бизнес-процессы в части взаимоотношений с клиентами тоже все еще в основном как в прошлом веке. Тогда как многие маленькие банки давно обогнали в этом вопросе крупнейший банк страны.

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

— Сейчас очень востребована тема коммуникаций с молодым поколением – поколением Z. Продажники, риэлтеры, пиарщики хотят научиться взаимодействовать с представителя-

ми этой возрастной группы, научиться нажимать на нужные кнопки, чтобы вызывать требуемую реакцию и целевые действия. И вот такие тренинги я сейчас разрабатываю. Общаюсь с психологами, изучаю материалы, тестирую на представителях этой аудитории те или иные инструменты. Мозг у них устроен не так как у нас. Они с рождения в цифровом мире. Они не жили в индустриальную эпоху. У них нет авторитетов. Они многозадачны. Они во всем ищут пользу и выгоду. Их не заставишь работать за идею, как поколение X. Представителей поколения Z с каждым годом все больше и больше среди активной части аудитории. Они уже участвую в вузах, они уже работают. Они уже активно платят и принимают решения о покупках. В общем это очень интересная и перспективная тема.

***Тимур Асланов, бизнес-тренер**

Журнал 

2019 г.

Эксклюзивно для





**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ТИМУРУ АСЛАНОВУ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Лидеры не боятся ошибок и считают их частью опыта



Владимир Якуба

бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



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



Как правило, у них практически нет сложностей с потоком кандидатов и текучестью кадров. В компании с сильным HR-брендом люди готовы работать даже за зарплату, которая ниже среднерыночной. Соответственно, если глобальных проблем нет, проще корректировать остальные факторы.

Да и сама компания быстрее получает результаты.

УТ Как вдохновить группу, если люди учатся без мотивации?

— Нужно делать 3 вещи:

1. Связывать цели тренинга с результатами для участника и компании. Рассказывать реальные истории людей, которые таких результатов уже добились.

2. Вовлекать участников, давать практические упражнения и показывать, что техники и инструменты может применить каждый, причем уже сейчас.

3. Давать обратную связь. Бывают люди, которые из-за негативного

опыта не принимают новую информацию, так как не верят в ее действенность. В этом случае нужно уточнить, какие приемы человек использовал ранее, и дать по ним обратную связь: почему они не работали, и как это исправить. А еще я на своих тренингах беру трубку телефона и доказываю действенность своих методов – считаю, что это лучший мотиватор.

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

— Скучающего человека нужно выводить на сцену и вовлекать. На месте проще ничего не делать, а вот перед всей аудиторией сложнее.

УТ Как понять, получила ли компания отдачу от вашей работы?

— Для меня главный показатель – это результат. Искренне радуюсь, когда мне звонят или пишут клиенты и говорят, что применили рекомендованные мной техники, и увеличили прибыль на N рублей или наняли редкого сотрудника за неделю.

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

— Нет.

УП Чем отличаются успешные лидеры фирм от обычных?

— Успешные лидеры:

Не боятся ошибок, считают их частью опыта. Обычные занимаются самобичеванием.

Концентрируются на решении вопроса, а не на обсуждении виноватых.

Умеют делегировать, в то время как обычные говорят: «Проще сделать самому».

Умеют мотивировать и вести за собой людей.

Умеют лавировать, корректировать путь в зависимости от обстоятельств, а не жаловаться на них.

И самое главное – успешные лидеры любят свое дело и работают с энтузиазмом.

УП Почему трансформация тяжело дается крупным фирмам?

— Все процессы уже налажены. Если говорить, к примеру, о продажах, вы представляете, у фирмы офисы в 20 городах, и всех сотрудников нужно переучивать! Плюс CRM-системы настраивать, вводить новые скрипты, и все это за короткий период времени. Крупной компании ошибки обходятся дороже.

УП Какие новые тренинги Вы готовите на завтра?

— Все секреты раскрывать не буду, но готовлю много интересного.

***Владимир Якуба,**
бизнес-тренер

Журнал



2019 г.

Эксклюзивно для



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ВЛАДИМИРУ ЯКУБА,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
PR@VLADIMIRYAKUBA.RU**



Линда фантазирует...

Сергей Бондарчук

Бобр (Киев)



Читаю книгу Греттон суперинтересной, но все ее предположения о том, что уже поколение Z станет гуру – преувеличение.

Да, кто-то станет гуру, кто-то и сегодня меняет профессии, учится, генерирует идеи, творит невозможное...

Но всегда будут в обществе, извините, дебилы, масса плохих скульпторов и художников, писателей... особенно много сумасшедших подались в фантасты...

Рутинные операции заменяют роботы и чат боты... но кто заменит лидеров?

Кто заменит советников?

Отбор персонала изменится... это да.

Искусственный интеллект отделит зерна от хлама... но много сырых алмазов останется в работе... и здесь идеи Линды смотрятся как утопия

***Сергей Бондарчук**, директор айти компании **Бобр (Киев)**

Эксклюзивно для



Апгрейдить себя для специалиста сегодня важно постоянно и в стиле НОН СТОП

*Если специалист не добился
успеха к 45 годам он не
интересен рынку. Это
относится и к ТОПам*



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сть мнение, что в развитой стране каждый второй рожденный сегодня младенец доживет до 100 лет. Я думаю, именно эта мысль сподвигла Линду Грэттон к написанию своей книги «The 100-Year Life».

Буквально 30 лет назад у нас в стране трудовой жизненный путь был трехступенчатым и предельно ясным: бесплатное обучение единственной профессии (в ВУЗе, или техникуме), затем гарантированная работа по этой профессии всю жизнь (зачастую в одной единственной организации) и пенсия. Весь трудовой путь был похож на неспешную езду на велосипеде по ровной парковой дорожке. В последние

кто сумел к этому возрасту достичь карьерного пика, приходится работать 20 и более лет на этой позиции, постепенно «сваливаясь в застой» и профессионально выгорая. С каждым годом риск потерять ценность на кадровом рынке для «застойного» специалиста будет только увеличиваться, это должно мотивировать искать возможности себя постоянно «апгрейдить».

Сейчас, если верить СМИ, продолжительность нашей жизни увеличивается, а, то что карьеры делаются все быстрее и быстрее – это факт, который подтвердят все HR-специалисты. В сложившейся ситуации очевидно, что продолжать неспешно ехать на велосипеде по парку уже не получится.

ЗАКАЗЧИКИ НАШЕГО АГЕНТСТВА СТАЛИ ОТНОСИТСЯ К КАНДИДАТАМ, КОТОРЫЕ ПРОРАБОТАЛИ В ОДНОЙ КОМПАНИИ НА ОДНОЙ ДОЛЖНОСТИ БОЛЕЕ 5 ЛЕТ, ТАКЖЕ НАСТОРОЖЕННО, КАК И К «ЛЕТУНАМ»

десятилетия всё резко изменилось. Например, заказчики нашего агентства стали относиться к кандидатам, которые проработали в одной компании на одной должности более 5 лет, также настороженно, как и к «летунам».

Сейчас, если специалист не добился успеха к 45 годам он не интересен рынку. Это относится и к ТОПам. Тем,

Чтобы переломить эту тенденцию, нужно делать спринтерские заезды в нескольких компаниях. И проживать трехступенчатую жизнь многократно, т.е. делать карьеру в нескольких профессиях, и менять бизнес на пике своей карьеры. Мой термин «трехступенчатая жизнь» уже не будет верным, т.к. рабочий процесс и процесс обучение объединятся. Новые вызовы бизнеса

будут требовать нового обучения. Обучение станет не эпизодическим занятием, а будет неотъемлемой частью повседневной жизни.

Сейчас стопроцентный эксперт в одном проценте узких знаний потерял

школьник с мобильным телефоном – носитель энциклопедических знаний в любой области.

На первое место выходит гибкость. Например, почему один немецкий автомобильный бренд обходит на рынке

ЕСЛИ СПЕЦИАЛИСТ НЕ ДОБИЛСЯ УСПЕХА К 45 ГОДАМ ОН НЕ ИНТЕРЕСЕН РЫНКУ. ЭТО ОТНОСИТСЯ И К ТОПАМ

свою ценность. Информация общедоступна и бесплатна. Стал ценен навык найти информацию и быстро её применить в бизнесе.

Развитие сетей передачи данных и их доступность фундаментально из-

другой немецкий автомобильный бренд? Качество машин и их рекламных кампаний на одном уровне. Потому что первые запускают в серийное производство новую модель еще при готовности менее 100% (это касается несущественных доработок, не связанных с безопас-

НОВЫЕ ВЫЗОВЫ БИЗНЕСА БУДУТ ТРЕБОВАТЬ НОВОГО ОБУЧЕНИЯ

менили саму суть интеллектуального труда. Я вспоминаю, как распределившись после института на работу в конструкторское бюро, восхищался энциклопедическими знаниями всех ГОСТов и нормативных документов своего коллеги – ведущего конструктора. Сейчас уже полностью пропала необходимость в запоминании. Если раньше человек обладающий или развивший у себя способность к хранению в памяти больших объемов информации, только в силу этого свойства, считался «бесценным кадром», то сегодня каждый

ностью и экологичностью), и необходимые доработки вносят уже в процессе массовой эксплуатации. Это позволяет обновлять модельный ряд в разы чаще, чем у ближайшего конкурента.

Как перестроить себя на многократные спринтерские заезды как раз и объясняет книга Линды Грэттон. Основной посыл Грэттон – копите нематериальные активы. Что она под этим понимает? Прежде всего это постоянное развитие гибкости своего мышления, расширение деловых связей, форми-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



рование личного бренда, физическое и эмоциональное здоровье, самомотивация, аналитические и коммуникативные навыки.

Если спроецировать рассуждения Грэттон на ТОП менеджеров, то можно сделать следующий вывод. Техни-

т.ч. в международных, следовательно нужно развивать коммуникативные навыки и учить языки.

2. Рынок расширяется не в сферу производства, а в сферу услуг. Уникальности предложения в сфере услуг добиться все сложнее и сложнее. Веро-

СТАЛ ЦЕНЕН НАВЫК НАЙТИ ИНФОРМАЦИЮ И БЫСТРО ЕЁ ПРИМЕНИТЬ В БИЗНЕСЕ

ческая экспертиза для управленца — уже не залог успеха, и в ближайшее время это станет атавизмом.

Для ТОП менеджеров на самое значимое место выходят общие управленческие навыки и эмоциональный интел-

лнее всего приоритетным станет персонализация и проактивность к потребностям клиента, следовательно нужно погружаться в технологии Big data.

Приобретенные нематериальные активы позволяют, по мнению Линды

НА ПЕРВОЕ МЕСТО ВЫХОДИТ ГИБКОСТЬ

лект, умение безошибочно расставлять приоритеты в задачах, навык лаконично и однозначно доносить свою мысль до коллеги.

Идеальное решение — это сейчас учиться тому, что будет востребовано только через несколько лет. Не нужно быть визионером, чтобы увидеть общие тенденции грядущих изменений. Например,

1. офисная работа трансформируется в проектную работу в командах, в

Грэттон, управлять собой в периоды неопределенности, трансформироваться и безболезненно переходить с одной карьерной лестницы на другую. Ну, и самое главное, к физической старости, в так называемый период дожития, нематериальные активы обеспечат материально безбедное существование, и будет о чем рассказывать правнукам, сидя в кресле-качалке под плюшевым пледом.

Вторая книга Линды Грэттон в обзоре — это «Демократическое предприя-

тие. Раскрепощение бизнеса благодаря свободе, гибкости и приверженности».

Основная идея Грэттон: чем ниже уровень стресса на работе, тем выше эффективность. Решить эту задачу она предлагает с помощью внедрения демократии в организации.

ТЕХНИЧЕСКАЯ ЭКСПЕРТНОСТЬ ДЛЯ УПРАВЛЕНЦА – УЖЕ НЕ ЗАЛОГ УСПЕХА, И В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ ЭТО СТАНЕТ АТАВИЗМОМ

Читая эту книгу, вспоминаешь Солнечный город Николая Носова. К такой организации труда нужно стремиться, воспитывая новые поколения в этом ключе, и дома и в школе. Попав в демократическую компанию, человек с

вдвигается от бессрочного найма и фиксированного рабочего времени в пользу найма под конкретные проекты.

В чем выгоды для работодателя от установления демократии в организа-

ЧЕМ НИЖЕ УРОВЕНЬ СТРЕССА НА РАБОТЕ, ТЕМ ВЫШЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

невысокими уровнями эмоционального интеллекта и социализации будет искушен возможностью паразитировать на коллегах, т.к. по мнению Грэттон, сотрудникам нужно дать возможность в том числе и самостоятельно определять условия своего материального вознаграждения.

Модель Грэттон базируется на трех столпах: личная свобода, организаци-

онное разнообразие и единая идея. Демократическая компания предоставляет много свободы. И сотрудник должен не теряться от директивного вакуума, а уметь рационально распоряжаться свободой и черпать в ней вдохновение. Проецируя эту модель на сегодняшние тренды, можно предположить, что организации будут постепенно отказы-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

тивно откликаются на изменения рынка. Если все компании превратятся в демократические, то слияния и поглощения будут происходить практически незаметными для сотрудников и будет

Т.к. демократический стиль управления в организации предполагает доступ к максимуму информации с минимум регламентов, работник может самостоятельно корректировать свои действия,

РАБОТНИКУ ПОЗВОЛЕНО ОПРЕДЕЛЯТЬ ХАРАКТЕР, ИНТЕНСИВНОСТЬ, ВРЕМЯ И МЕСТО РАБОТЫ

достигаться синергетический эффект. И, наконец, кандидаты хотят идти работать в демократические компании, что резко снижает затраты на подбор и приживаемость кандидатов.

Теперь рассмотрим, чем же привлекательны демократические организации для работников. В этой модели сотрудник – не раб, а инвестор, выгодно размещающий свой человеческий капитал, который с каждым годом работы в демократии увеличивается. Растет эмоциональный интеллект, растут навыки коммуникации и построения взаимоотношений на разных уровнях. Работник имеет возможность выражать и развивать свои качества. Работнику позволено определять характер, интенсивность, время и место работы.

основываясь на собственных выводах и суждениях.

Но, по мнению автора, демократический стиль управления организацией должен иметь и ряд ограничений. Например, нельзя, чтобы свобода одного сотрудника существовала за счет свободы другого, должна быть система отчетности не только перед собой (т.к. это одна из основ демократии), но и перед организацией.

***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**



Как вырастить из доктора эффективного управленца



*Наталья
Комарова*

Центр развития
здравоохранения Московской
школы управления СКОЛКОВО

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Специфика работы руководителя в здравоохранении России

 Учреждения системы здравоохранения сегодня для эффективной работы нуждаются не только в высокопрофессиональных специалистах медицинского профиля, но и в грамотных управленцах, которые понимают специфику работы в данной сфере.

В медицинских структурах в России на данный момент ключевые позиции занимают профессиональные доктора. Однако замечено, что в большинстве случаев им не хватает знаний в сферах экономики и менеджмента, управления персоналом, маркетинга, что в свою очередь ведет к ошибкам в принятии решений и в целом снижает эффективность работы всего коллектива.

Основной проблемой в данной ситуации является то, что зачастую прекрасные специалисты в сфере медицины не становятся хорошими руководителями, так как при обучении не дается полный цикл образовательных программ и необходимых тем для управления персоналом и ведения финансовой деятельности. При хорошей врачебно-экспертной базе знаний у них отмечается сильный недостаток информации

в части коммуникаций и экономики. И здесь важно, чтобы руководители не только проходили курсы повышения квалификации по основной специальности, но и на этапе профессиональной переподготовки и дальнейшего повышения квалификации обязательно обучались менеджменту и управлению.

Кроме высоких профессиональных компетенций, важнейшим качеством грамотного руководителя является стремление к овладению новыми технологиями и знаниями, тяга к новаторству, творческая инициатива и предприимчивость. Руководитель клиники должен уметь принимать стратегические решения, понимать основные ценности и цели медицины в России, тенденции развития медицинских учреждений.

В работе любого управленца важны знания и навыки управления качеством, построение системы медицинского маркетинга, операционная эффективность медицинского бизнеса, влияние диджитализации на рынок медицинских услуг, корпоративная культура. К сожалению, этому не учат ни в одном медицинском вузе. Программы, сертификационные курсы, по которым сейчас проводится обучение руководителей клиник, не имеют в своей структуре таких лекционных тем. Медицинская клиника – это социальное учреждение и бизнес одновременно. И неважно, государственная это клиника или частная

– руководитель должен уметь разбираться и в финансовой деятельности, и в работе с персоналом, и в маркетинге.

УП Где брать руководящий персонал – воспитывать внутри или брать со стороны?

— Немаловажный вопрос – где найти профессиональных руководителей для учреждений отрасли? И здесь су-

данного учреждения, знает структуру, процессы, хорошо знаком коллективу. Минусы – необходимость стать авторитетом для коллег, что чаще всего сделать сложно, но при качественной работе сотрудников кадровой службы, при формировании системы внутреннего кадрового резерва это возможно.

Второй вариант – пригласить на руководящую должность человека из другой организации и даже сферы. Здесь

ИМ НЕ ХВАТАЕТ ЗНАНИЙ В СФЕРАХ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА, УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, МАРКЕТИНГА

ществуют два подхода: «вырастить» их в коллективе или взять со стороны. И в том, и в другом случае есть свои сильные стороны и «подводные камни».

Как показывает мировая практика, ряд крупных компаний и организаций идет по первому пути. И здесь многое зависит от работы кадровой службы, которая выявляет талантливых сотрудников, направляет на дальнейшее обучение и продвигает по карьерной лестнице. Но это, к сожалению, не частое явление в России, где отсутствие выявления лидеров и, как следствие, создание внутреннего кадрового резерва – одна из главных проблем в управлении. Плюсов в данном подходе немало: человек видит все тонкости работы

одной из сильных сторон является то, что не придется вкладывать ресурсы и время в его обучение, так как он уже опытный руководитель. К тому же, человек «со стороны» обладает независимым взглядом на общую ситуацию и может выявить скрытые ошибки в организации процесса. Однако и тут есть свои минусы. Часть из них кроется во влиянии человеческого фактора: неизвестно, как сложатся отношения с коллективом, насколько быстро он сможет понять специфику работы данного учреждения и познакомиться с «подводными камнями». В любом случае решение о том, какой из вариантов более приемлем, должно приниматься в каждом случае индивидуально и зависеть от стратегических планов.

Руководителем или рождаются становятся?

— Как показывает практика, хорошего руководителя видно сразу – по его харизме и умению организовать работу всего коллектива четко и слаженно. Такого человека уважают и любят подчиненные и коллеги. Однако не стоит думать, что настоящими лидерами могут стать только те, кто обладает харизмой «с рождения». Ведь каждый из та-

Руководитель должен задавать общий тон работе, быть строгим, но справедливым, уметь использовать материальную и нематериальную мотивацию, при этом формируя коллектив, настроенный на результат и положительный исход в любой ситуации.

Подводя итоги, можно выделить несколько основных правил, которые позволят вырастить из врача настоящего управленца.

НЕ СТОИТ ДУМАТЬ, ЧТО НАСТОЯЩИМИ ЛИДЕРАМИ МОГУТ СТАТЬ ТОЛЬКО ТЕ, КТО ОБЛАДАЕТ ХАРИЗМОЙ «С РОЖДЕНИЯ»

ких менеджеров прошел немалый путь проб и ошибок, перед тем как стать профессиональным руководителем.

Какими качествами должен обладать настоящий управленец в сфере здравоохранения?

— В первую очередь он должен быть экспертом в медицине, должен быть хорошим организатором, который знает каждого члена своей команды, его сильные и слабые стороны и в соответствии с этим умеет грамотно распределять обязанности, ставя задачи, распределяя приоритеты, отделяя главное от второстепенного.

1. Давайте возможность сотрудникам принимать самостоятельные решения и отвечать за их последствия. Выделите из общей массы лидера, новатора.

2. Мотивируйте и направляйте. Станьте источником знаний, наставником для будущего руководителя.

3. Сформируйте профессиональный HR-отдел, который поможет вам в работе.

4. Обеспечьте развитие сотрудника (эффективные тренинги и курсы).

5. Делитесь с командой стратегическими планами и целями компании.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Вовлеченность сотрудника должна проявляться не только в зоне ответственности, но и в жизни учреждения в целом.

6. Проводите мозговые штурмы, на которых сотрудник может показать свои лидерские качества.

7. Проявляйте демократичность и будьте справедливы. Предельная внимательность (а где-то и строгость) не мешает.

***Наталья Комарова,**
директор Центра развития
здравоохранения Московской школы
управления **СКОЛКОВО**, эксперт в
формировании и реализации
успешных стратегий в бизнесе,
медицине и IT

Журнал



2019 г.

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
НАТАЛЬЕ КОМАРОВОЙ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Стимулом для легализации деятельности может стать и повышение доверия со стороны потребителей товаров и услуг, предлагаемых самозанятыми...

Анастасия Алексеевская

Суд да дело. Защита предпринимателей в суде...

Владимир Алистархов

Подельники незаконно вывели из госсобственности более 30 земельных участков, передав их частным лицам и предприятиям...

Павел Хлебников

Защита прав лиц, работающих по трудовым договорам, в условиях банкротства организации...

В.С. Волкова

Причиной несчастного случая явилось общее переохлаждение организма, что не входит в перечень обстоятельств, при наличии которых несчастные случаи на производстве могут быть квалифицированы как не связанные с производством...

Светлана Маханта



Национальная Деловая Премия
КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

Видео с церемонии премии **КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА**

смотрите по ссылке <https://youtu.be/WbkvBPECUI>



Алгоритм принятия решений

Дизайн мышления

Джон Адэр



Яна Алфорова
группа компаний
ISS



Елена Ануфриева
Либерти
Страхование



Александр Бер
ГК InfoWatch



Анна Глазкова
IMA Moscow



Дмитрий Глумов
ООО «Телепласт»



Сергей Горбатов
IE Business School
Madrid



**Елизавета
Гурьянова**
НТВ-ПЛЮС



Валери Дворцевая
Визави Консалт



Анна Ермохина
ОПТЭК Цайсс Групп



**Жанна
Завьялова**
бизнес-тренер



**Алексей
Загумёнов**
«Авира»



Ярослав Кабаков
ИК «ФИНАМ»



Алевтина Каипова
Volga Group



Евгений Капьев
ЭКСМО



**Натэлла
Кобушвили**
«ВЫБОР»



Иван Комыслянов
АО «ЭР-Телеком
Холдинг»



Алексей Коренев
ГК «ФИНАМ»



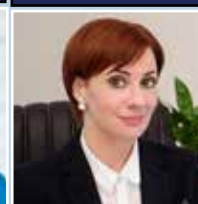
**Владимир
Корицкий**
«Авито Работа»



Маргарита Крутова
Финансовая группа
QBF



Наталья Курчакова
Научно-Технический
Центр «Газпром
Нефти»



Кристина Лапская
SuperJob



**Кристина
Леонгардт**
ООО «Абсолют
Страхование»



**Анастасия
Малахова**
«Конекрейнс Демаг
Рус» Центр



Ольга Малашкина
«Швабе»



Исаак Мостов
ГК «РАМАКС»



**Дмитрий
Низковский**
Группа ПСН



Иван Носаков
Сити XXI век



Сергей Озол
бизнес-тренер



Татьяна Павличенко
Ассоциация
«Директориум»



**Александр
Подерёгин**
ООО «НПО «Космос»



**Маргарита
Розанова**
Херох Евразия



Михаил Рубцов
ООО «МЕТИНВЕСТ-
ПРОМСЕРВИС»



**Светлана
Самолетова**
UCL HOLDING



Ирина Святицкая
HeadHunter



Варвара Седова
«АгроТерра»



Дмитрий Слинков
Ростелеком



Светлана Стешина
АО
«Международный
аэропорт «Внуково»



Игорь Столяров
группа компаний СР



Алексей Стоянкин
МДД Групп



Алла Третьякова
АО КБ
«Интерпромбанк»



Наталья Трубкина
ПАО «Мечел»



Алексей Урванцев
бизнес-тренер



**Андрей
Усложанин**
Кадровый центр
«Эксперт»



Ольга Филиппова
Eqvanta



Светлана Хамитова
«Althausgroup»



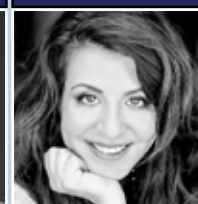
Владимир Химаньч
Райффайзенбанк



Алексей Чунтов
Rail Cargo Logistics-
RUS



Аяз Шабутдинов
холдинг Like



Елена Эрлих
Московский
Кредитный банк