

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по теме "Персонал" – 71652, 70555, 72635

Главная тема: КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА



Васильев
Дмитрий



Корибски Ярослав



Потуремский
Михаил



Запашный Эдгар



Арефьева Елена



Коженикова
Татьяна



Лурбе Елена



Малахова
Анастасия



Малашкина Ольга



Маринина
Светлана



Миронова Марина



Орлова Елизавета



Просвирякова Ирина
(пред. Екатерина Малина)



Ридигер Дмитрий



Серегина
Анастасия



Цой Виктория



Богданов Михаил



Бокова Кира



Дворцевая
Валерия



Михина Надежда



Музычкина
Виктория



Позднякова Елена



Федорова Татьяна



Асланов Тимур



Барышева Ася



Валинуров Ильгиз



Ерохин Александр



Жалило Борис



Курч Андрей



Молоканов Михаил



Моносова Анна



Норка Дмитрий



Озоль Сергей



Семин Дмитрий



Урванцев Алексей



Балакина Юлия



Жирнов Дмитрий



Кобулашвили
Нателла



Логинова Елена



Сметанина Елена



Чугуевская Лариса



представитель
Сити 21 век



представитель
«Согласие»



Базаров Тахир



Петрова
Виктория



Пронин Сергей



Данилова Ольга



Непрыхин Никита



Коваль Антон

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**О чем мне сказал финал премии
Капитаны Российского Бизнеса –
о том, что знания, вовлеченность
и профессионализм топ менеджеров
становятся все более весомой частью
успеха лидеров рынка.**

**Борьба за талантливых топов
обостряется.**

*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 — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
(Генеральный директор — Елена Чечикова)
Главный бухгалтер — Наталья Фомичева
Официальный аудитор — Аудит-Босс
(Генеральный директор — Олег Буйденко)
Юридическая поддержка — «Тарес»

Содержание

5

КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА
Капитаны Российского Бизнеса

27

БИЗНЕС-ТРЕНЕР
Я всегда стараюсь мыслить, как хороший врач
Константин Баранский, Бизнес-тренер

38

О ПРЕМИИ
Константин Баранский, Бизнес-тренер

39

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Думай как лидер: Алгоритм принятия решений

47

Джон Адэр
СТРАТЕГИЯ
Не начинайте проект без осознания цели и без связи со стратегией бизнеса
Елена Бейникова, «Согласие»

53

ЕСТЬ МНЕНИЕ
Надо чаще говорить с людьми о целях
Анна Шляпочникова,
Kelly Scientific Resources

55

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА
Он нашел простой способ проверять потенциальных сотрудников с помощью чашки кофе

57

КОММЕНТАРИИ
Soft skills здесь не оцениваются...
Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

59

КОММЕНТАРИИ
Учитесь пить кофе
Михаил Богданов, Консорт Групп

62

КОММЕНТАРИИ
При отборе уровня с 2 и с 3 кофе не предлагают... но метод хорош
Кобулашвили Натэлла, «ВЫБОР»

63

ТК НОВАЦИИ
Трудовое право в 2019 году
Светлана Щербатова

№16
(524)
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

TR@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Базаров Тахир



Михаил Богданов



Дмитрий Жирнов



Кобулашвили Натэлла



Коженикова Татьяна



Крячкова Дарья



Светлана Николашина



Петрова Виктория



Сергей Пронин



Андрей Устюжанин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 07.06.2019 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 >

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

Национальная Деловая Премия **КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО** **БИЗНЕСА**

29 мая 2019 года
Отель Савой

Основные номинации:

Лучшие CEO

Лучшие HRD

**Лучшие
бизнес-тренеры**

**Инновационные
компании**

Деловая репутация



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Ведущий, гуру и мэтр премии Тахир Базаров



Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

"Лучшие CEO"



Васильев Дмитрий

TA Vostok (Trans-Auto AB)

Справка. Специализация ООО «ТА Восток» — продажа и ремонт комплектующих для специальной техники высокой проходимости. Мы поставляем компоненты для приводной техники, тормозные системы, трансмиссии, оси и другие запчасти ведущих мировых производителей. С нами сотрудничают такие фирмы, как DANA Spicer, MICO, AxleTech, Reich и ряд других.

ООО «ТА Восток» является дочерней компанией шведского концерна Trans Auto AB – официального сервисного центра и представителя американской компании DANA Spicer на рынке Северной Европы. Сегодня благодаря ООО «ТА Восток», мосты, трансмиссии, карданные валы и другие компоненты производства DANA стали доступны и на российском рынке.

ООО «ТА Восток», официальный партнер и сервисный центр корпорации DANA, мы осуществляем как гарантийный, так и после гарантийный ремонт ваших узлов и агрегатов. Наша компания проходит сертификации, а также обучает персонал по правилам и стандартам работы самой корпорации Dana Spicer, как и другие сервисные центры во всем мире. У нас есть собственная производственно-ремонтная база со складом, на котором есть многие основные компоненты и запасные части DANA Spicer, MICO, Axle Tech, Reich и других компаний.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

"Лучшие CEO"



Корибски Ярослав

АКС (Арктик Катеринг Сервис)

Справка. АКС (Арктик Катеринг Сервис) – это независимая французская компания, основанная в 1992 году, во главе которой стоит Режис Арну, Президент и Генеральный Директор, специализирующаяся на организации услуг по обеспечению общественного питания, логистики, материально-технического снабжения и обслуживания, гостиничного бизнеса, для крупных международных компаний, работающих в сферах нефтегазовой промышленности, горнодобывающей индустрии, в гражданском и промышленном строительстве в отдаленных районах в развивающихся странах и в экстремальных условиях.

АКС (Арктик Катеринг Сервис) или CIS котируются на Парижской фондовой бирже с 1998 года.



Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

"Лучшие CEO"



Потуремский Михаил

SICK

Справка. На российском рынке компания SICK официально присутствует более 10 лет - с 2004 года.

Постепенно расширяясь и охватывая новые горизонты и рынки, компания выделила в отдельную структуру направление, отвечающее за автоматизацию технологических процессов, а также открыла филиал в Санкт-Петербурге и сформировала команду SICK LifeTime Service.

Основанная в 1946 году как небольшая семейная фирма, за время своего существования компания SICK превратилась в крупный международный концерн. Но и сегодня, будучи глобальной компанией, SICK остается семейным предприятием, что отражается на корпоративной культуре в том числе и российской дочерней компании.

В настоящее время компания SICK в России насчитывает более 50 сотрудников, имеет 2 офиса - в Москве и Санкт-Петербурге, а также представителей в регионах, что позволяет охватывать важнейшие экономические зоны России.

SICK
Sensor Intelligence.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

"Лучшие CEO"



Запашный Эдгар

Большой Московский цирк

Справка. Крупнейший цирк в Европе, расположен в Москве на пересечении проспекта Вернадского с Ломоносовским проспектом. Здание построено под руководством архитектора Якова Белопольского. Цирк открыт в 1971 году. Имеет систему из пяти быстроменяющихся манежей. В закулисной части расположен отдельный репетиционный манеж. Зрительный зал цирка вмещает 3400 человек.

Большой Московский цирк - актуальная площадка культурной жизни Москвы. Артисты мирового уровня, великолепные костюмы, крутой свет и звук!



Национальная Деловая Премия
КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

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

"Лучшие HRD"



Арефьева Елена

Пони экспресс



Кожевникова Татьяна

ЧМ 2018



Лурье Елена

Ресо гарантия



Малахова Анастасия

АО «Конекрейнс Демаг Рус»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



"Лучшие HRD"



Малашкина Ольга

Холдинг «Швабе»



Маринина Светлана

Sony Electronics



Миронова Марина

ИК «Велес Капитал»



Орлова Елизавета

Admitad



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

"Лучшие HRD"



Просвирякова Ирина
(представитель Екатерина Малина)

AVON



Ридигер Дмитрий

Van Cliff



Серегина Анастасия

Larwing (ООО «Лэпвинг Раша»)



Цой Виктория

«РЕГИОНЫ» (ХК Остров Мечты)

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

"Лучшие кадровые агентства"



Богданов Михаил

Консорт групп



Бокова Кира

Diamond Personnel_R&C



Дворцевая Валерия

Визави Консалт



Михина Надежда

ProPersonnel

"Лучшие кадровые агентства"



Музычкина Виктория

Kelly Services



Позднякова Елена

Коннект Персонал



Федорова Татьяна

«А.Н.Т.»

Партнеры

Генеральный партнер

Инфопартнеры

www.TOP-PERSONAL.ru

Юридическая поддержка

Консалтинговая компания «ТАРЕСС»

Полиграфия

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

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

"Лучшие бизнес-тренеры"



Асланов Тимур



Барышева Ася



Валинуров Ильгиз



Ерохин Александр

"Лучшие бизнес-тренеры"



Жалило Борис



Курч Андрей



Молоканов Михаил



Моносова Анна

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

"Лучшие бизнес-тренеры"



Норка Дмитрий



Озоль Сергей



Семин Дмитрий



Урванцев Алексей

"Лучшие эксперты кадрового бизнеса"



Балакина Юлия



Богданов Михаил



Дворцевая Валерия



Жирнов Дмитрий

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

"Лучшие эксперты кадрового бизнеса"



Кобулашвили Натэлла



Позднякова Елена

Партнеры



Генеральный партнер



Инфопартнеры



Юридическая поддержка

Консалтинговая компания «ТАРЕСС»

Полиграфия




Эксклюзивное интервью для 

"Деловая репутация"



Логина Елена

Ренессанс кредит



Марина Светлана

Sony Electronics



Миронова Марина

ИК «Велес Капитал»



Сметанина Елена

ВСК

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

"Деловая репутация"



Чугуевская Лариса

Ассоциация менеджеров



представитель компании

Сити 21 век



представитель компании

«Согласие»



"Лучшие эксперты" бизнес консалтинга"



Петрова Виктория

«ЛюдиPeople»



Пронин Сергей

«ТАРЕСС»



Базаров Тахир

Партнеры

Генеральный партнер

Инфопартнеры

www.TOP-PERSONAL.ru

Юридическая поддержка

Консалтинговая компания «ТАРЕСС»

Полиграфия

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

"Лучшие инновации"



Данилова Ольга

«Швабе»



представитель компании

Новард

"Лучший кадровый консалтинг"



Коваль Антон

«Апостороф-Медиа»



Национальная Деловая Премия
КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

*Благодарим
за организацию мероприятия
Отель Савой*



Партнеры



Генеральный партнер



Инфопартнеры
www.TOP-PERSONAL.ru



Юридическая поддержка

Консалтинговая компания «ТАРЕСС»

Полиграфия



Развитие кадрового потенциала – ключевая задача любого бизнеса...



Ольга Малашкина,
ХОЛДИНГ «ШВАБЕ»

Подбор кадров в силовые структуры должен проходить под контролем государства...



Михаил Любимов

Трудовое право в 2019 году...

Светлана Щербатова

Соискателей на ТОП позиции изливающих негатив на предыдущие свои компании я вообще не встречал...



Дмитрий Жирнов,
BRIDGE2HR

Самозанятые скоро заполнят весь бизнес...

К.В. Новоселов

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



Татьяна Долякова,
PROPERSONNEL

Я всегда стараюсь мыслить, как хороший врач

*Взгляд бизнес-тренера на реалии бизнеса через
оценку hr-бренда. Объемный взгляд консультанта по
организационному развитию.*

*Один из лучших бизнес-
тренеров России делится
мнением...*



**Константин
Баранский**

Бизнес-тренер

Эксклюзивно для



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

*Т*еатр начинается с вешалки, помните? Так и компании с сильным hr-брендом делают все, чтобы предвосхищать ожидания сотрудников.

Основатель всемирно известной сети кофеен считает, что нельзя требовать от сотрудников большего, чем дает ему работодатель. Поэтому в организациях с сильным hr-брендом все для людей, и, прежде всего, приятные мелочи: это могут быть цветные вешалки, бесплатные напитки или снеки, приятная мебель или даже смешной интерьер, видеоигры в комнатах отдыха или другие артефакты, не относящиеся к рабочему процессу напрямую. Когда я, как тренер или как консультант, прихожу в такие компании, то я вижу прежде всего отношение к людям. Хотя владельцы компаний старой закалки иногда считают, что это баловство или излишние нежности с сотрудниками, мол, надо быть построже и более требовательными, и все будут

хорошо работать. Но одно другого не отменяет.

В компаниях с сильным hr-брендом часто бешеный ритм работы, горящие сроки, люди задерживаются в офисе или работают на выходных. НО, делают это не из-под палки, а потому что вовлечены, заинтересованы общими целями и дорожат местом в компании. И это второе наблюдение – вовлеченность выше в компаниях с сильным hr-брендом. Причиной служат так же высокие требования к сотрудникам и хорошие условия оплаты и соц. пакет, сложный конкурс на место и быстро закрываемые вакансии. То есть попасть в такую команду сложно, но если попадаешь, то получаешь замечательные условия с одной стороны и высокие требования, и бешеный ритм работы, с другой стороны. Мне всегда интересно работать с такими организациями, участники тренингов в таких компаниях хорошо образованны и тоньше чувствуют материал, глубже смотрят и идеи у них ярче, а отработки и кейсы проходят интереснее. Я практически после каждого тренинга дополняю материалы, расширяю, дописываю идеи, звучавшие на тренинге. Так вот больше всего мои материалы развиваются именно после работы с группами в компаниях с сильным hr-брендом.



**КОМПАНИИ С СИЛЬНЫМ HR-БРЕНДОМ ДЕЛАЮТ ВСЕ,
ЧТОБЫ ПРЕДВОСХИЩАТЬ ОЖИДАНИЯ СОТРУДНИКОВ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Как вдохновить группу, если люди учатся без мотивации?

— Дело в том, что люди не учатся без мотивации. В методах активного обучения, в частности в тренингах, используется цикл Д. Колба, по которому выстраивается каждый блок обучения. И первым шагом является проблематизация участников. Цель этого этапа проблематизировать на обучение, замотивировать (создать внутреннее побуждение), показать участникам, что они чего-то не знают, не умеют, не так относятся, как

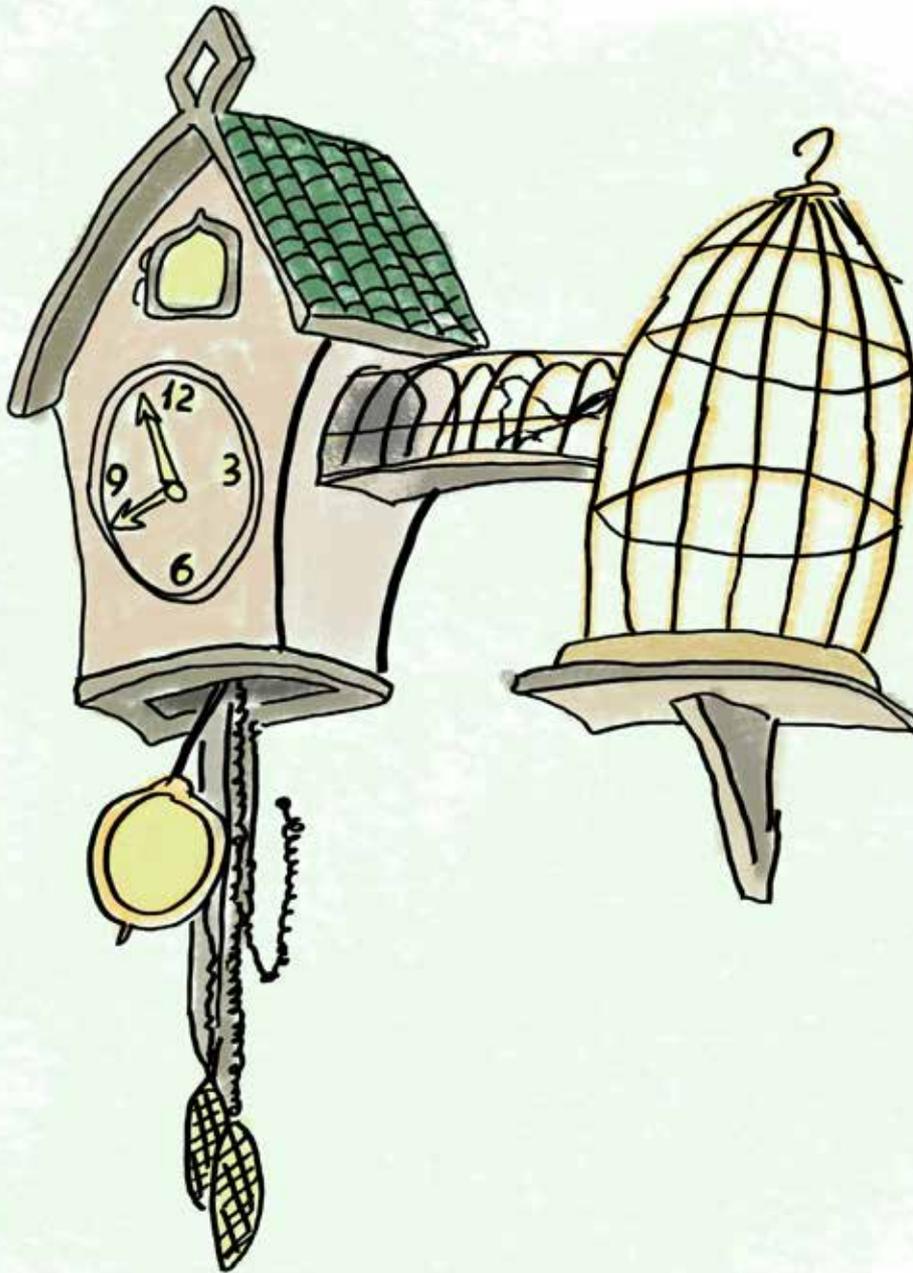
ка и грамотная методическая работа тренера. Речь идет о случае, когда участники без мотивации, потому что не понимают как обучение связано с ними, зачем оно нужно и почему это полезно. Но, есть и другие причины у отсутствия мотивации. Например, организационного или культурного характера, когда люди не хотят учиться, потому что не хотят вообще ничего и работать в том числе. Был у меня такой случай, когда заказчик хотел тренингом поднять мотивацию людей к работе. Я разобрался в ситуации и объяснил, что тут нужно не

ПОСЛЕ КАЖДОГО ТРЕНИНГА ДОПОЛНЯЮ МАТЕРИАЛЫ, РАСШИРЯЮ, ДОПИСЫВАЮ ИДЕИ, ЗВУЧАВШИЕ НА ТРЕНИНГЕ

стоило бы, что есть барьер на пути к их целям. А для того, чтобы это сделать правильно и эффективно, моя задача, как тренера, изучить внимательно ситуацию в компании и бизнес-процесс участников, на который мы будем воздействовать тренингом, найти слабые места и составить программу так, чтобы участникам она пришлась в пору, была актуальна и была очень конкретна. То есть профилактика отсутствия мотивации - это эффективная подготовка, погружение в бизнес заказчи-

тренинговое решение, что работать с участниками рано, надо в первую очередь работать с руководителем, то есть с тем, кто отвечает за мотивацию сотрудников и их рабочие желания или нежелания, их отношение к своей деятельности и компании в целом. Есть еще ситуации, самые простые для меня, когда был негативный предыдущий опыт тренингов, а это бывает часто. Тогда мое дело наладить контакт с группой, получить их доверие и принятие меня в роли тренера, а дальше обеспечить

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



**В КОМПАНИЯХ С СИЛЬНЫМ HR-БРЕНДОМ ЧАСТО
БЕШЕНЫЙ РИТМ РАБОТЫ, ГОРЯЩИЕ СРОКИ, ЛЮДИ
ЗАДЕРЖИВАЮТСЯ В ОФИСЕ ИЛИ РАБОТАЮТ НА
ВЫХОДНЫХ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

их новым позитивным опытом обучения – в хорошем настроении, умным обучением и, главное, полезным. Я всегда стараюсь мыслить как хороший врач, у всего есть причины, их надо найти и работать с ними.

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

— За 12 лет моего опыта мне пришлось повидать несколько десятков тысяч участников, были, конечно, и сложные, сопротивляющиеся по разным причинам, но скорее в на-

излишняя жесткость и тд. На тренинге для тренеров я как-то давал задание группе придумать, как сделать участников сложными — получился список из нескольких десятков идей. То есть первая моя мысль — искать, что является почвой для сопротивления. Конечно, в моменте я всегда реагирую по ситуации, опыт позволяет найти подходящие слова для участника, воздействовать на него прямо или косвенно. Это очень зависит от того, кто это именно, какой это человек, как он именно себя ведет, как к нему относится группа, как он относится к группе, к теме и ко мне, как группа относится ко мне и к тренингу

Я ВСЕГДА СТАРАЮСЬ МЫСЛИТЬ, КАК ХОРОШИЙ ВРАЧ

чале карьеры, пока я пытался быть тренером для участников, играл роль и вел себя не очень естественным образом. Мое мнение с годами стало таким: сложные участники появляются на благодатной почве. Например, не принятые правила порождают бардак организационный и дисциплинарный, или провокация со стороны тренера (типичная ошибка — любые изменения надо внедрять и сопровождать, без этого сложно гарантировать какие-либо результаты) и пр. То есть для сопротивления есть причины, как правило. Иногда излишняя мягкость тренера, иногда

и пр. С кем-то я буду ласков и дружелюбен, попрошу поучаствовать и этого будет достаточно. С кем-то я буду тверд и требователен, не оставлю выбора, могу поставить вопрос ребром. Иногда бывают такие ситуации, когда мне нужно на перерыве тет-а-тет поговорить с человеком, нельзя при всех, я это чувствую. Вот так вот взять и дать сходу рекомендацию сложно, но я бы в общем сказал так: тренеру надо оставаться человеком, не боясь за свой имидж, желать добра и пользы каждому участнику, быть искренне заинтересованным в результате, но помнить,

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

что все живые люди и имеют право на разные состояния, настроения, мнения и чувства. Я думаю одним из универсальных советов может быть простое человеческое открытое и прямое общение, и конечно, юмор.

Как понять, получила ли компания отдачу от вашей работы?

— Тема лидерства актуальна сегодня как никогда. В нашем скоростном, быстро меняющемся мире, с сотрудниками новых поколений, успех фирмы часто зависит от ли-

насколько развились управленческие навыки у руководителей или даже насколько выросли продажи, практически невозможно. То есть мы можем тестированием, например, померить уровень знаний до обучения и после. И часто на этом все, точка или вернее многоточие. Конечно есть еще анкеты участников, опросники, наблюдения за их работой и прочее, но это все очень и очень относительно. Например, хорошие анкеты могут свидетельствовать о том, что участникам понравился тренер, или о том, что было весело и были прикольные ролики. А научились ли они

УПРАЖНЕНИЕ В НАЧАЛЕ ТРЕНИНГА, ГДЕ УЧАСТНИК ВЫНУЖДЕН ПОКАЗАТЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ ПРИ ВСЕХ

дерских способностей руководителя. Как померить результат тренинга – прошло 2 дня, какого эффекта ждать и когда? Киркпатрик создал модель оценки эффективности учебного процесса, но ее можно использовать лишь частично в виду высокой стоимости самого процесса оценки эффективности, то есть стоимость оценки эффективности может быть больше стоимости тренинга и самой эффективности. Есть вещи, которые оценить сложно или не реально почти. Например, оценить на сколько повысилась мотивация сотрудников,

чему-то померить анкетами сложно, хотя в анкетах они будут заверять, что разумеется да. Иногда можно с помощью наблюдения за деятельностью определить степень изменений поведения, но для этого нужен направленный целевой длительный контроль-наблюдение за деятельностью, который к тому же должен безболезненно восприниматься сотрудником, быть для него экологичным, при котором он сможет отрабатывать новые инструменты, полученные на тренинге. То есть я бы сказал так: сложно померить эффектив-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ность тренинга, но можно. Когда мы можем померить? Например, когда делаем комплексный проект, который включает в себя предтренинговое исследование, иногда сессию с участниками (что делает их заказчиками своего обучения), если это невозможно — анкетирование-опрос. В процессе этого аудита или исследования мы выдвигаем гипотезу о том, что является основными проблемными зонами и проверяем ее. Иногда мы предлагаем иные решения, не тренинговые, которые быстрее и

они были ограничивающими, на решающие. После тренинга мы предлагаем сопровождение, которое состоит из поддерживающих встреч с участниками для разбора сложных ситуаций применения инструментов на практике, рефреша знаний и поддержки мотивации. Иногда мы делаем дистанционное сопровождение, например, в чатах соц. сетей, с промежуточными небольшими заданиями и постоянной коммуникацией с участниками. Основная задача этого этапа поддержать их в изменении

ВОПРОС ЭФФЕКТИВНОСТИ – ЭТО, ПОЖАЛУЙ, ОСНОВНОЙ ВОПРОС, КОТОРЫЙ ДО СИХ ПОР ПОКРЫТ МРАКОМ

эффективнее решат задачу клиента. Потом этап разработки программы или материалов и согласование их с заказчиком. Очень важно, мы стараемся работать с заказчиком в единой команде, заказчик – как центр управления полетами. Проведение мероприятия тщательно спланировано и проведено, включает в себя тесты или игры на проверку усвоения знаний. Если это тренинг, то я могу как тренер, обещать, что участники получат те самые нужные им в практической деятельности знания, разовьют умения, что будет формировать в последствии правильный навык и поменяются установки, если

ях поведения. Часто мы проводим обучение руководителей тому, как мотивировать сотрудников на изменения, составляем план конкретных действий, продумываем точки контроля, иногда организовываем и проводим конкурсы. То есть делаем все, что бы участники применяли и оттачивали навыки. Если у нас есть такая возможность сделать комплексный проект, если заказчик и руководство с нами в союзниках, то результаты себя не заставят ждать и вложения окупятся. Хотя и тут есть много «если». Например, если рынок не рухнул, не произошли экономические или иные резкие изменения во

внешнем окружении организации или резких перемен внутри, например, увольнение или смена руководства, переезды, чп технического плана и прочее. В общем, любые изменения надо внедрять и сопровождать, без этого сложно гарантировать какие-либо результаты.

рительные отношения, они нам называют открыто бюджет, а мы говорим, что можем сделать за эти деньги, и часто нам нужно меньше денег на поставленную задачу, чем озвучено. Мы знаем, что клиенты это ценят, ведь мы нацелены на долгосрочные партнерские отношения.

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

— У нас политика гибкого ценоо-

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

— Тема лидерства актуальна се-

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ЛЮДЕЙ – ЭТО РАБОТА РУКОВОДИТЕЛЯ В ГОЛОВЕ У СОТРУДНИКОВ

бразования в зависимости от факторов загруженности эксперта и сложности работы. Например, в высокий сезон цена тренинг-дня одного и того же тренера может быть выше, как цена такси во время большого количества заказов. В целом, это можно прогнозировать, и мы стараемся не допускать больших колебаний. Что касается повторного заказа, то как правило цена ниже, а не выше, так как материалы уже созданы, подготовлены, тренер с компанией и задачей знаком, и заказчик это уже оплатил. Нам нравится честная и открытая политика ценообразования: со многими заказчиками у нас дове-

годня как никогда. В нашем скоростном, быстро меняющемся мире, с сотрудниками новых поколений, успех фирмы часто зависит от лидерских способностей руководителя. Мне регулярно приходится общаться с топ-командами, директорами и владельцами компаний, и я вижу, что у успешных лидеров компаний, которые постоянно улучшают свои показатели, есть много разных сильных сторон, каждый как бы берет своим, каждый имеет уникальный код лидерства. Но есть несколько черт, которые я вижу общими. Во-первых, это видение, взгляд на бизнес, рынок и завтрашний день с балкона,

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

глобальность мышления. Во-вторых, это смелость в решениях и даже где-то дерзость в целях, которые подчас балансируют на грани фантастики и возможностей. В-третьих, это влияние, иногда такой человек просто заходит в комнату, и все понимают, что сейчас все изменится, он еще молчит, а все внимание уже приковано к нему, с ним сложно спорить, его авторитет непререкаем, его вес огромен, с ним хочется быть рядом, быть причастным к его деятельности. В-четвертых, горящие глаза и умение увлекать, убеждать и заинтересовывать, заражать идеями. И, наконец, в-пятых, требовательность и справедливость, способность проявлять власть.

Почему трансформация тяжело дается крупным фирмам?

— Причин много, начиная с того, что люди в принципе плохо меняются во взрослом возрасте и не любят перемены, заканчивая тем, что в крупных компаниях сложные и длинные цепочки взаимодействия. Это тот случай, когда размер имеет значение. Кому проще развернуться или хотя бы просто повернуть: моторной лодке или круизному лайнеру? К тому же возникает эффект слона в посудной лавке, когда любое неосторожное движение может привести к потерям. Поэтому трансформации

тщательно продумываются, планируются, согласовываются и после этого только запускаются. Часто в попытке снизить эффект слона делают пилотные группы, исследуют, вносят изменения и только после этого масштабируют. Опыт нашей компании подсказывает, планирование – 90% успеха изменений и трансформаций. Надо критически думать, улучшать план, сомневаться и снова улучшать.

Какие новые тренинги Вы готовите на завтра?

— В последнее время меня занимает тема Вовлеченности, я исследую эту тему, собираю примеры и кейсы из практики и смотрю опыт рынка. К тому же, всегда проще учить тому, что хорошо умеешь сам, что уже работает в собственной практике, когда можешь привести яркие примеры и имеешь сам положительный опыт. У нас в PUZZLE Group работают люди, которые исходят из концепции «Пазл — это я», как бы все мое внутри компании и во вне, когда волнует все. Это такая повышенная культура ответственности, и в чем-то предпринимательский подход. Иногда мы друг друга спрашиваем: «Что ты сегодня сделал кроме своей работы, что бы Пазл стал лучше завтра?» Многие наши сотрудники признаются, что это лучший коллектив, в котором им доводилось работать и

лучшее место работы. Люди приходят к нам и начинают на самом деле серьезно вкалывать, а признаются, что прекращают работать и начинают делать дело своей жизни, за которое еще и деньги платят! Думаю, что в этом есть и моя заслуга, ведь вовлеченность людей — это работа руководителя в голове у сотрудников. А я то, за что берусь, привык делать хорошо.

***Константин Баранский,
Бизнес-тренер**

Беседовала И. Галкина

Журнал ,
2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
КОНСТАНТИНУ БАРАНСКОМУ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
INFO@PZ-TR.RU**





Разместите анонс вашего бизнес события или рекламу в ЭЛЕКТРОННОЙ версии УП, которая еженедельно рассылается в 100 000 и более адресов для деловой аудитории: компании по отраслям и также структурировано: топ менеджеры, hrd, бизнес тренеры, секретари, юристы, маркетологи, айтишники, подписчики на новости на сайте.

 WhatsApp: 89263501881
  Почта: tp@top-personal.ru

Эксклюзивно для



Поздравляю организаторов с успешным проведением премии Капитаны Российского Бизнеса и благодарю опрошенных HR-ов за доверие.

Хочу сказать спасибо вам, как организаторам, подобные премии развивают наш рынок, делают его более понятным для заказчиков и профессиональным.

Этот рейтинг один из немногих действительно объективных рейтингов рынка, где опрашиваются и HR специалисты и коллеги рынка. Для меня каждый раз вручение премии подтверждение того, что то, что мы делаем не только полезно нашим заказчикам, но и нравится им и это приводит к рекомендациям и положительным отзывам.

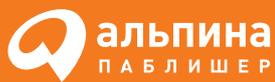


**Константин
Баранский**

Бизнес-тренер

ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ





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 3

РАЗДЕЛЕНИЕ РЕШЕНИЯ С ДРУГИМИ

Один из важнейших вопросов лидерства: в какой степени лидер должен разделять процесс принятия решения с другими людьми – членами команды или коллегами? Впрочем, этот же вопрос встает не только перед бизнесменами, но и перед каждым из нас: можем ли мы принимать решение в одиночку или надо консультироваться с другими – и в какой степени?

Ваша роль как лидера

Прежде чем мы рассмотрим данный аспект лидерства, позвольте напомнить





вам, в чем заключается роль *лидера* в любых сферах деятельности и на всех уровнях руководства.

Если пристально взглянуть на все, что касается лидерства, то можно выделить три главных признака:

- сам лидер — человек с неординарными качествами личности и характером;
- ситуация — отчасти постоянная, отчасти изменчивая;
- группа — люди, которые следуют за лидером: их потребности и ценности.

На самом деле, все рабочие группы отличаются между собой, как и отдельные люди. Когда группа собирается, в ней довольно скоро появляется *групповая индивидуальность*. Поэтому то, что хорошо

и верно для одной группы, не обязательно подходит другим. Каждая группа и организация — уникальны.

Но в этом лишь половина правды. Другая ее половина состоит в том, что у рабочих групп — как и у отдельных людей — имеются определенные общие потребности. Как показано на рисунке 3.1, существует три области пересекающихся важнейших потребностей «первой необходимости».

Потребность задачи

Рабочие группы и организации существуют для того, чтобы решать задачи, непосильные для одного человека. Вы можете самостоятельно подняться на холм или



Рис. 3.1. Перекрывающиеся потребности

на небольшую гору, но никогда не покорите в одиночку Эверест — для этого нужна команда.

Почему мы называем это «потребностью задачи»? Потому что новый вызов укрепляет боевой дух и порождает стремление выполнить общую задачу. Люди могут разочароваться, если помешать им сделать это.

Потребность сохранения команды

Эту потребность осознать гораздо труднее, чем потребность задачи; большая часть жизни любой группы, подобно подводной части айсберга, скрыта. Разница состоит в том, что потребность задачи имеет отношение к вещам, а потребность сохранения группы — к людям.

Но лучше я объясню вам суть дела на примере группы, находящейся в опасности. Угроза может быть внешней: некие силы пытаются дезинтегрировать группу. Или же угроза находится внутри и исходит от людей или идей, подрывающих ее целостность. Можно увидеть, как группа сплачивается, пытаясь противодействовать этому внутреннему или внешнему давлению, и порой проявляет удивительную изобретательность. Многие писанные и неписанные правила жизни групп направлены на поддержание их целостности любой ценой. Те, кто раскачивают лодку, нарушают групповые стандарты и корпоративный баланс, могут ожидать любой реакции

— от дружеских снисходительных реплик до явной враждебности. Люди на инстинктивном уровне чувствуют силу единства («когда мы едины, мы непобедимы») и понимают, что хорошие взаимоотношения не только приятны сами по себе, но и необходимы для достижения общей цели.

Я называю эту необходимость создавать и поддерживать целостность группы потребностью *поддержания команды*. Ведь что такое команда, объяснять не надо.

Индивидуальные потребности

Разные люди приносят в группу свои собственные потребности — и не только физические, например в пище и крове (в современном мире такие запросы легко удовлетворить с помощью заработной платы). Есть потребности и психологические — в признании, ощущении важности своего дела, статусе. Существует еще и потребность что-то отдавать и получать от других на рабочем месте. Эти индивидуальные потребности гораздо серьезнее, чем нам порой кажется. Из-за них нас может тянуть к одним группам и отталкивать от других.

Эти потребности заставляют нас задуматься о том, что люди нужны друг другу не только для выживания, но и для раскрытия и развития собственных личных качеств.



Взаимодействие трех кругов

Эти три вида, три области потребностей пересекаются и влияют друг на друга. Например, успешное решение общей задачи, как правило, сплачивает команду и удовлетворяет личные потребности отдельных ее членов. Если команде недостает целостности — то есть потребность ее поддержания не удовлетворяется, — это очевидно влияет на эффективность выполнения задачи и удовлетворение индивидуальных потребностей. Таким образом, как уже было показано выше, мы можем представить себе потребности рабочих групп в виде трех пересекающихся кругов.

Когда я показываю схему этого пересечения на слайде, то обычно закрашиваю круги красным, синим и зеленым, потому что при дисперсии происходит разложение света на три этих основных цвета. Так я даю понять, что эти три круга образуют универсальную модель. В какой бы сфере вы ни работали, какое бы положение ни занимали — лидера команды, операционного или стратегического лидера, — вы всегда должны думать о трех вещах: *задаче, команде и личности*. Лидерство по сути — это деятельность, сосредоточенная на других, а не на себе.

Модель трех из кругов проста, но не следует считать ее поверхностной. С помощью трех основных цветов мы можем провести аналогию с принципом телевизионного изображения: полноцветная движущаяся картинка состоит из точек трех основных и (в областях пересечения)

трех дополнительных цветов. Но это видно только при большом увеличении. Если же вы отойдете на достаточное расстояние от этой сложной движущейся и говорящей картинки, то начнете видеть лежащую в ее основе схему из трех кругов. Конечно, они не всегда такие четкие и аккуратные, как показано на моей схеме, но тем не менее они реально существуют.

Функции лидерства

Какое отношение все это имеет к лидерству? А вот какое: для решения общей задачи и работы в группе необходимо выполнять определенные *функции*. А функция — это то, что вы *делаете*, в отличие от качества, которое является аспектом того, чем вы *являетесь*. Так вот, в группе кто-то должен определять цели, составлять план или поддерживать целостность группы, когда ей угрожают разрушительные силы.

Теперь мы с вами встали на твердую почву. Потому что вы можете научиться выполнять лидерские функции, которые необходимы для потребностей задачи, команды и отдельных личностей. Функциональный подход, который я опишу здесь, иногда называют также *лидерством, ориентированным на действие*. Функция — это одно из взаимосвязанных действий, необходимых для развития или сохранения команды. Точно так же, как каждая часть нашего тела выполняет свою функцию, а все вместе они обеспечивают

жизнедеятельность организма. По-латыни *function* означает «исполнение, совершение». Иногда этот термин используют в более широком смысле для обозначения того, что я называю «ролью», — определенного рода деятельности, соответствующей профессиональному положению. На рисунке 3.2 я перечислил основные функции, требуемые для решения общей задачи, сохранения команды и удовлетворения индивидуальных потребностей.

Не стоит считать, что руководитель должен выполнять все эти функции в одиночку. В группах, состоящих более чем из пяти человек, функциональных задач слишком много, чтобы с ними мог справиться кто-то один. Функции необходимо разделять и иногда — полностью или частично — делегировать. Можно сказать по-другому: все члены команды ответственны

(даже если и не выполняют соответствующие формальные обязанности) за все три круга пересекающихся потребностей. Разница между эффективным членом команды и эффективным лидером не так уж велика — она больше касается их роли в группе, чем вклада во все три круга или умений, необходимых для удовлетворения общих потребностей.

Очевидно, что принятие решений может быть «ингредиентом» каждой из функциональных сфер. Возьмем, к примеру, *планирование*. Это построение мысленного мостика от момента, в котором вы находитесь сейчас, в то время или место, где вы хотите оказаться, если достигнете поставленной цели. Функция планирования удовлетворяет потребность группы в выполнении своей задачи, отвечая на вопрос «как?». Но этот вопрос очень быстро

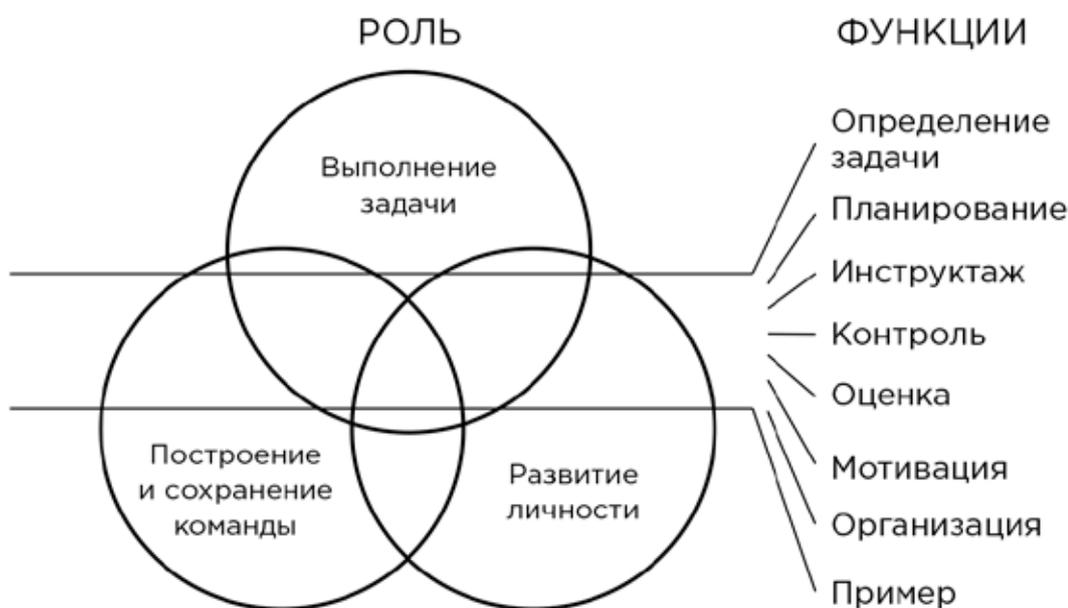


Рис. 3.2. Функции лидерства



Использование власти лидера

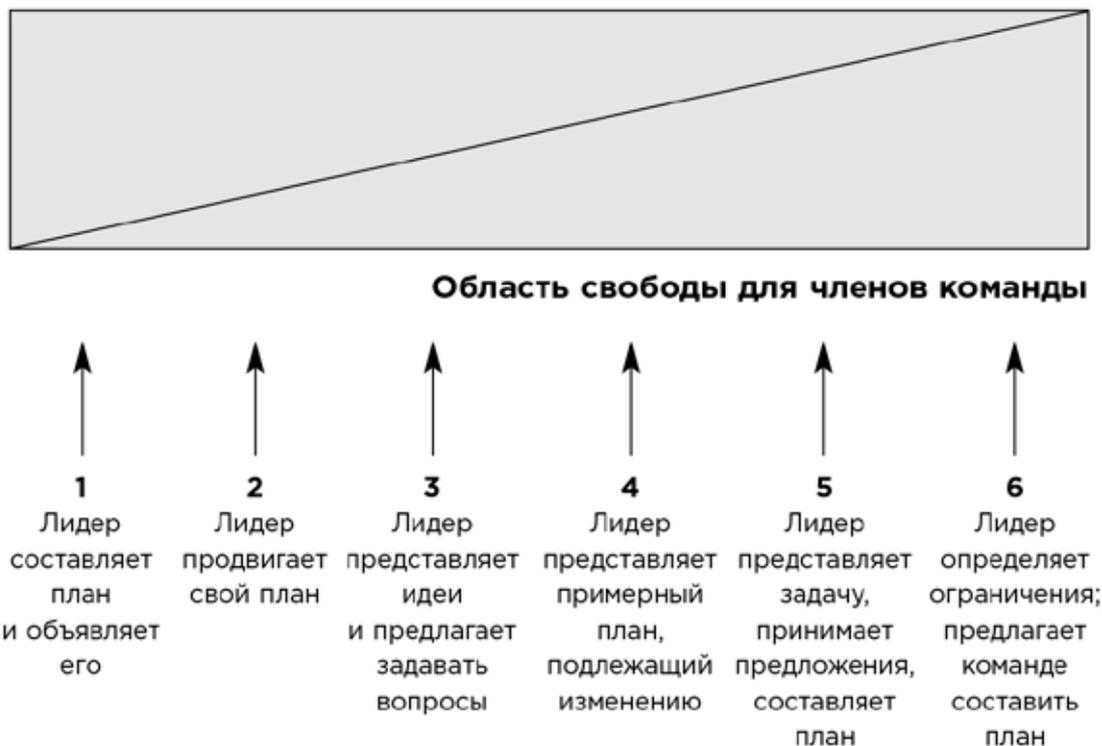


Рис. 3.3. Спектр планирования

приводит нас к двум другим: «Когда то или иное должно произойти?» и «Кто чем будет заниматься?».

С точки зрения лидерства основной вопрос заключается в том, в какой степени вы будете составлять план сами или насколько разделите функцию планирования со своей командой. Давайте рассмотрим варианты.

Можно много говорить о правой области спектра, который вы видите на рисунке 3.3. *Чем больше люди принимают участие в принятии решений, которые влияют на их рабочую жизнь, тем сильнее они мотивированы воплотить их.* Но при этом не стоит забывать и о том, что чем шире вы открывае-

те, так сказать, дверь Зала Решений, тем меньше сможете повлиять на результаты. Команда может создать такой план, что даже при соответствии вашим требованиям он окажется совсем не тем, чего ждали вы. Сможете ли вы с этим смириться?

Какую область спектра планирования вы выберете, зависит от условий — в особенности *от отведенного на планирование времени и от уровня компетентности членов команды.* Не существует единственно верной «формулы успеха». Ну например, характерная черта хорошего лидера — последовательность: работая с ним, другие члены команды могут легко предсказать его поведение и уверены в собственном положении.

Но когда дело доходит до принятия решений, лидеры могут становиться очень гибкими. Так что хороший лидер, работая с людьми или командами, может даже в течение одного дня действовать в разных частях спектра.

После того как работа уже начата, ее план может быть пересмотрен или адаптирован в зависимости от обстоятельств и условий. И здесь лидер также должен придерживаться середины между постоянной потребностью быть гибче из-за разного рода перемен и собственным упорством в следовании выработанному плану. Слишком большое количество не особенно важных изменений порождает путаницу. Как гласит французская военная поговорка, «Если за приказом следует контрприказ, дело кончается беспорядком».

Никогда не забывайте о том, что у каждого человека, работающего на вас, в мозгу 10 миллиардов нейронов. Если время позволяет, прислушивайтесь к людям: это всегда полезно. Вас приятно удивит качество мышления и идей, которые окажутся в вашем распоряжении.

Когда Sumimoto вступила во владение фабрикой Fort Dunlop, японское руководство попросило работников предприятия высказывать свои идеи о том, как можно сэкономить средства. И один молодой рабочий помог компании сохранить 100 000 фунтов стерлингов в год на счетах за электроэнергию: он предложил использовать лишь каждую вторую из флуоресцентных лампо-

чек, освещающих громадную фабрику.

Оказалось, что эту идею он вынашивал не один год!

Вы должны выработать в себе привычку выслушивать идеи — по поводу конкретного решения или общей стратегии. Любой, кто хочет услышать мнение окружающих по тому или иному вопросу, получит прекрасное «сырье», из которого можно добыть нечто весьма полезное. Замечательный бизнес-лидер Рой Томсон умел превратить это потенциальное богатство в реальные деньги:

На мой взгляд, у каждого человека есть какие-нибудь идеи, и одна из многих может оказаться удачной. Если вам нужно поговорить с дюжиной людей, чтобы получить одну хорошую идею, пусть даже намек на нее, это нельзя считать потерей времени. Люди постоянно что-то предлагают мне: ведь я заставил их поверить в то, что мне это интересно и я даже могу за это заплатить! Порой может встретиться поистине золотой самородок. Правда, такое, как правило, бывает, когда меньше всего этого ждешь.

То, в какой степени вы, как лидер, будете разделять процесс принятия решения с другими членами команды, зависит от нескольких факторов. В первую очередь он зависит от ситуации — особенно от имеющегося в вашем распоряжении времени — и от уровня знаний членов команды. И одно из самых важных решений при рабо-



те в группе — решить, каким краем спектра, на одном конце которого находится *контроль*, а на другом — *свобода*, стоит

воспользоваться. Разобраться в этом вам помогут вот эти вопросы.

<u>ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ</u>	<i>Да</i>	<i>Нет</i>
Достигаете ли вы соглашения с командой по общим целям?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Задействуете ли вы команду при сборе и отборе нужной информации?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Помогает ли вам команда в поиске возможных вариантов действий?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Используете ли вы командную синергию для доработки реальных вариантов?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ищите ли вы консенсус, чтобы увидеть, насколько идея, которая понравилась вам, и всем остальным кажется оптимальной в данных обстоятельствах?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можете ли вы сподвигнуть всех с азартом вкладываться в общее дело?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Анализируете ли вы принятое решение со всей командой, чтобы извлечь из него уроки на будущее?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Журнал 

2019 г.

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

Не начинайте проект без осознания цели и без связи со стратегией бизнеса

HR-бренд создают сами люди: они не только потребители, они – творцы»

УП В чем отличие HR-бренда от обычного бренда компании?



Есть нюансы в целевых аудиториях: бренд компании в первую очередь направлен на клиентов и потребителей, а HR-бренд – на сотрудников, настоящих и будущих. Когда дело касается персонала, все инструменты формирования лояльности требуют более тонкой настройки. Когда мы говорим об HR-бренде, на первый план выходит сущность компании как работодателя. Ее нельзя раскрыть только промолирующими мероприятиями или креативными акциями, здесь в создание и развитие бренда вовлечены



Елена Бейникова

«Согласие»

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сами люди: они не только потребители, они уже творцы.

УП Какие бонусы имеет компания, которой удалось создать привлекательный HR-бренд?

— Прежде всего, это бизнес-результат. Компания привлекает в свою команду сильных игроков, которые становятся движущей силой позитивных преобразований и выхода на новый уровень. Когда работа с сотрудниками

Чтобы построить сильный HR-бренд, нужно сформировать объемную картину, состоящую из огромного количества важных элементов. Здесь важны и стратегические векторы развития бизнеса, и тактические инструменты. Нужен мощный синергетический эффект от работы разных подразделений – не только HR-департамента, важно активное участие бизнеса. А от HR-департамента, конечно, должны быть координаторы, амбассадоры.

КОГДА МЫ ГОВОРИМ ОБ HR-БРЕНДЕ, НА ПЕРВЫЙ ПЛАН ВЫХОДИТ СУЩНОСТЬ КОМПАНИИ КАК РАБОТОДАТЕЛЯ

выстроена правильно, а HR-бренд имеет вес, компания получает приятные бонусы в виде внутренней движущей силы – своих сотрудников. Это очень мощная энергия, которая позволяет ставить амбициозные цели и достигать их. Но ее важно умело поддерживать и направлять.

УП Стоит ли создавать команду для создания HR-бренда или можно обойтись силами департамента по работе с персоналом?

— Бренд работодателя – это не проект. Это методичная, системная и очень кропотливая работа.

УП О чем стоит предупредить коллег, желающих быстро и легко создать HR бренд?

— Быстро не получится. Настройтесь на долгую «игру» – длиною в жизнь. Какое-то мнение о компании как работодателя есть всегда, но не все целенаправленно занимаются своим имиджем. Когда бизнес решает вкладываться в бренд работодателя, важно понимать, что это своего рода публичное обязательство, которое мы даем нашим сотрудникам и рынку труда в целом. Сформировать креативное предложение – не самое сложное. Гораздо сложнее соответствовать своим обещаниям, особенно в условиях круп-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ного, регионально распределенного бизнеса.

Какая конкретика нужна в описании социальных благ для сотрудников компании во внешнем мире?

— То, что важно для сотрудников. Мы уделяем большое внимание ожиданиям кандидатов и сотрудников, формируем наше предложение с опорой на интересы целевых аудиторий.

HR-БРЕНД ИМЕЕТ ВЕС, КОМПАНИЯ ПОЛУЧАЕТ ПРИЯТНЫЕ БОНУСЫ В ВИДЕ ВНУТРЕННЕЙ ДВИЖУЩЕЙ СИЛЫ – СВОИХ СОТРУДНИКОВ

Мы с вами живем в эпоху тотальной доступности информации, ее настолько много, что люди просто пропускают то, что не соответствует их интересам. Важно найти те самые важные смыслы, «крючки», которые помогут «зацепить», привлечь внимание нужных нам людей.

Как лучше реагировать на негатив в Сети в адрес HR-бренда?

— Реагировать на негатив нужно как на индикатор проблемы, как на симптом в медицине. Для работодателя любой отзыв – прежде всего по-

вод найти возможности для улучшения процесса.

Не нужно впадать в панику: отзывы в Сети – просто современная форма обратной связи. Да, порой она может быть жесткой.

Реакция компании обязательно должна быть основана на подробном анализе ситуации. И, кстати, ответная реакция работодателя не обязательно должна быть заметна в Сети. Возможно, это будут внутренние изменения,

которую люди оценят со временем. У нас в компании есть история на эту тему.

В «ВКонтакте» был опубликован негативный отзыв о нашем операционном центре в Самаре, девушка достаточно эмоционально высказывала свое недовольство. HR-департамент постоянно отслеживает популярные сайты с отзывами о компании, но в данном случае не мы первые увидели эту публикацию. Нам сообщил сотрудник IT-подразделения.

Открыв отзыв, мы были приятно удивлены: несколько сотрудников

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

разных отделов нашей компании активно защищали нас как работодателя, делились личным положительным опытом работы у нас, спорили с автором. Ребята были настолько активны и искренни, что это полностью сгладило негативный тон отзыва в глазах пользователей. Мы же как специали-

показатель вовлеченности – с 60% до 64%.

Это превосходные результаты, ведь средний показатель вовлеченности в целом по России – 55%, это на 9 пунктов ниже нашего показателя.

НАСТРАИВАЙТЕСЬ НА ДОЛГУЮ «ИГРУ» – ДЛИННОЮ В ЖИЗНЬ

сты по HR на примере данной ситуации в очередной раз поняли, насколько важно работать с действующими сотрудниками.

При этом 40% сотрудников готовы активно рекомендовать своим друзьям и близким нашу компанию в качестве стабильного и надежного работодателя. Это очень хороший результат, но мы постоянно работаем над его улучшением.

Один из важнейших признаков хорошего работодателя – высокая ло-

БРЕНД РАБОДАТЕЛЯ – ЭТО НЕ ПРОЕКТ. ЭТО МЕТОДИЧНАЯ, СИСТЕМНАЯ И ОЧЕНЬ КРОПОТЛИВАЯ РАБОТА

яльность и вовлеченность действующих сотрудников, которые готовы отстаивать честь компании.

 **С кем стоит соревноваться в заботе о персонале?**

 **Вы отслеживаете лояльность и вовлеченность сотрудников?**

— Соревноваться нужно, прежде всего, с собой. Ни одна компания не похожа на другую. Вы ведь и сами, наверное, замечали, насколько отличаются команды. Желания, мечты и потребности у них разные. Правильно определив, а не придумав их, рабо-

— Да, конечно. Всего за год нам удалось повысить показатель удовлетворенности сотрудников с 49% до 60%, а

тодатель сможет предложить людям по-настоящему ценные вещи. Чтобы их воплотить, возможно, пригодятся какие-то практики конкурентов или других бизнесов, но ни одна из них не выживет, если ее взять и перенести без изменений. Да и зачем? Ведь в разработку мероприятий, которые со-

тодателя. Если есть четкие договоренности, каждый будет понимать, почему происходит расставание. Также важно грамотно и вовремя давать сотруднику обратную связь, если что-то идет не так. Возможно, это даже предотвратит его увольнение.

ОНА МОЖЕТ БЫТЬ ЖЕСТКОЙ

трудники будут воспринимать как заботу, можно вовлечь их самих. И тогда поводов для гордости и удовлетворенности будет гораздо больше, чем если бы они просто сравнивали одинаковые проекты в разных компаниях.

 Иногда кадровые агентства могут обещать больше благ кандидатам, чем дает компания. Стоит ли следить и за этим?

— Конечно! У нас были такие ситуации. Очень важно с кадровым агент-

МЫ БЫЛИ ПРИЯТНО УДИВЛЕНЫ: НЕСКОЛЬКО СОТРУДНИКОВ РАЗНЫХ ОТДЕЛОВ НАШЕЙ КОМПАНИИ АКТИВНО ЗАЩИЩАЛИ НАС КАК РАБОТОДАТЕЛЯ

 Как увольнять «токсичных» людей без вреда имиджу компании?

— Для меня понятие «токсичный» не совсем корректно по отношению к людям. Есть понятие эффективный или не эффективный, соответствующий корпоративной культуре или нет. И увольнение – очень сложный вопрос. В идеале необходимо устанавливать «правила игры» на старте, ведь увольнение может быть не только инициативой рабо-

ством сначала проговорить четко, что компания гарантирует, а что нет, потом при встречах с кандидатом уточнять, правильно ли они восприняли нашу вакансию и что поняли о компании.

 Да и кандидату может показаться, что «мрамор» в компании будет не только в холле, но и в его кабинете...

— Допущу, что эта проблема встречается в разных компаниях. Мы же к

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

данному вопросу подходим концептуально. То ценностное предложение, которое мы транслируем, выверяется постоянно. Для этого мы проводим внутренние и внешние исследования, обучаем рекрутеров, тесно взаимодействуем с руководителями по данным вопросам, создаем скрипты.

 **Как вы советуете строить HR-бренд там, где сам бизнес «не сахар» (логистика, недра, химия и пр.)?**

— У этих компаний тоже есть свои преимущества, на которых можно построить сильный HR-бренд. Им он так же необходим, как и другим компаниям. Насколько я знаю, они также ис-

пытывают кадровый «голод» и им есть, что предложить целевой аудитории.

 **Какова самая частая ошибка при построении HR-бренда?**

— Начинать проект без осознания цели и без связи со стратегией бизнеса.

***Елена Бейникова**, директор по персоналу и организационному развитию страховой компании «Согласие»

Беседовала А. Юрова

Журнал 

2019 г.

Справка. СК «СОГЛАСИЕ» один из лидеров рынка страхования, на рынке 25 лет, в России около 350 офисов.



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



ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ



Надо чаще говорить с людьми о целях

УТ Как может повлиять на коллектив «уговаривание» сотрудника остаться?

Во-первых, никакого «уговаривания» быть не должно. Я считаю, и сотрудник, и работодатель имеют полное право вести конструктивные переговоры о том, что может удержать ценного сотрудника в компании, что компания может ему/ей предложить, и что со своей стороны готов предложить сотрудник своему текущему работодателю. Во-вторых, я считаю, что результат таких переговоров должен быть максимально прозрачным. Это не тот случай, когда сотрудник шантажом и манипулированием получает то, что хочет, и дает по-



Анна
Шляпникова

Kelly Scientific Resources

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сыл коллективу, что подобная система работает. Достигнув договоренности с сотрудником, я бы советовала через общую коммуникацию прокомментировать коллективу, за что и почему сотрудник получил то, что просил изначально.

В идеале в компании должна работать система оценки сотрудников и проходить 2 раза в год, в рамках которой сотрудник и руководитель ставят цели, при достижении которых сотрудник получает/или не получает ожидаемое.

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

— Я считаю, здесь непосредственную роль играет вовлеченность руководителя в профессиональную жизнь своих сотрудников. Мне лично помогают индивидуальные встречи, доверительные отношения со всеми сотрудниками моей команды.

УП Как прятать от хэдхантеров ценных специалистов?

— Не надо никого прятать от хэдхантеров. В мире современных коммуникаций никого спрятать невозможно, да и не разумно. Я в данном случае работаю с мотивацией сотрудников, стараюсь понять, что их держит в компании, что может повлиять на уход в дальнейшем. Могу сама дать сотруднику больше информации о том или ином потенциальном работодателе. Так что работает сейчас не умение прятать сотрудников, а различные факторы материального и нематериального удержания. Ведь везде хорошо, где нас нет...

***Анна Шляпочникова**,
руководитель подразделения
Kelly Scientific Resources

Журнал



2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
АННЕ ШЛЯПОЧНИКОВОЙ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TP@TOP-PERSONAL.RU**



Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для

Босс приглашал пить кофе кандидатов и по их поведению решал стоит ли с ними работать
Он нашел простой способ проверять потенциальных сотрудников с помощью чашки кофе



Большинство людей, кстати, так и не проходят этот простой тест.

А как бы вы отреагировали на предложение потенциального работодателя, любезно представляющего вам возможность выпить ароматный кофе перед началом собеседования? Наверняка вы бы согласились, не почувствовав в этом никакого подвоха. Или отказались бы, но тогда это было бы не совсем вежливо. Большинство сотрудников рассуждают именно так, поэтому с радостью соглашаются на дегустацию бодрящего напитка.

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Управляющий директор крупной корпорации «Ксеро Австралия» Трент Иннес знает, как тяжело подобрать в свою команду тех людей, которые идеально вольются в коллектив и не будут устанавливать свои порядки или устраивать «бунт на корабле». В связи с этим у него возникла простая, но гениальная идея, которая и позволила ему среди сотни молодых людей с идеальным резюме выбрать своих идеальных кандидатов, как сообщает британское издание The Sun. Гениальность данного метода заключается в том, что перед началом собеседования Трент приглашает соискателей проследовать за ним на кухню, где те могут взять что-то из напитков – воду, чай или кофе. В большинстве случаев молодые люди предпочитают кофе и, получив чашку с бодрящим напитком, следуют за Иннесом в переговорную. Далее следует обычная беседа, в результате которой находчивый руководитель подмечает для себя особо важные моменты, ну, а в самом конце наступает кульминационный момент, позволяющий понять, проходит ли человек на следующий этап или с ним можно попрощаться, вне зависимости от того, насколько грамотным было его резюме. Если соискатель предлагает в конце беседы захватить пустую кружку и отнести ее на кухню, что в общем-то, отвечает элементарным

правилам вежливости, то его ожидают перспективы в данной компании. Ну, а если, человек просто прощается и уходит, оставив грязную чашку на столе перед потенциальным боссом, то ему больше не перезванивают, автоматически внося его кандидатуру в «черный список».

«На самом деле я не призываю их делать это, но для меня очень важно то, что человек сам проявляет инициативу и показывает, что для него это не сложно. Ведь знаниям можно научиться, опыт тоже можно приобрести, но вот личные качества людей вы не измените никогда», – объясняет свои мотивы Трент. И добавляет, что если бы и другие организации следовали его примеру, то у них бы не было проблем внутри коллектива.

А как вы бы поступили в данной ситуации? Выдержали бы данный тест или провалили собеседование?

Источник: yandex.ru

Журнал



2019 г.

Эксклюзивно для



Soft skills здесь не оцениваются...



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru



Если брать крайность как видит это Иннес: «Я Управляющий директор крупной корпорации «Ксеро Австралия», а кандидат предлагает мне убрать за ним грязную чашку после собеседования», то конечно, это не вежливо со стороны кандидата.

Но, тестом это можно назвать с большой натяжкой. В этом кейсе Ин-

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

нес проверяет кандидата на соответствие своим личным жизненным установкам. (Правильные они или нет – вопрос философский и спорный). В

- когда кандидат наливал кофе на кухне, была ли там грязная посуда, видел ли он это?

В РАЗЫГРЫВАЕМОЙ СИТУАЦИИ НИКАК НЕ ВЫЯВЛЯЮТСЯ SOFT SKILLS КАНДИДАТА

разыгрываемой ситуации никак не выявляются soft skills кандидата. На мой взгляд, на основании поведения человека в одной бытовой ситуации нельзя заносить его в какой-либо список, тем более «черный».

Может быть, как раз хорошо, что кандидат не входит в зону чужой ответственности, оставляя грязную посуду уборщице.

В статье мало вводных для оценки поведения кандидата:

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

- есть ли уборщица в компании, в зону ответственности которой входит уборка и мытье посуды, или сотрудники это делают сами, и кандидат должен был это обязательно заметить?

Журнал 

2019 г.



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



ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ



Учитесь пить кофе



Михаил Богданов

Консорт Групп

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Огласен полностью: гениально просто и информативно о кандидате, т.к. свидетельствует о его внутренней культуре.

Кто-нибудь обращал внимание на то, как ведут себя разные женщины в ситуации, когда они приглашены в гости, к кому-то домой (а не в ресторан, где официанты)?

Мы с супругой заметили, что когда в гостях у нас бывали высокопоставленные дипломаты, их жены по завершении трапезы безвариантно моментально поднимались, чтобы помочь хозяйке со сменой блюд и заменой приборов. И наоборот, приглашенные за стол люди более простого происхождения – няни, уборщицы, водители и т.д. – как правило, продолжают «чувствовать себя в гостях» – раз уж



ОТ БЕСЕДЫ ЗА ПЕРВОЙ ЧАШЕЧКОЙ КОФЕ ЗАВИСИТ, СОСТОИТСЯ ЛИ АЛЬЯНС МЕЖДУ ДВУМЯ ЛЮДЬМИ (БИЗНЕСАМИ?) ИЛИ НЕТ

их «принимают», то пусть хозяйка и крутится.

Так что учитесь пить кофе, дорогие друзья!

ПРИГЛАШЕННЫЕ ЗА СТОЛ ЛЮДИ БОЛЕЕ ПРОСТОГО ПРОИСХОЖДЕНИЯ – няни, уборщицы, водители и т.д. – КАК ПРАВИЛО, ПРОДОЛЖАЮТ «ЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ В ГОСТЯХ»

Но если уж зашла речь о чашечке кофе, то вот еще из жизненного опыта/наблюдений. Есть немало людей, которые неплохо «читают» характер собеседника по тому, КАК он пьет кофе – как размешивает сахар, облизывает ли ложечку, что делает с пустым пакетиком из-под сахара или фантиком от съеденной конфеты. Короче, это из серии «встречают по одежке», и зачастую от беседы за первой чашечкой кофе зависит, состоится ли альянс между двумя людьми (бизнесами?) или нет.

***Михаил Богданов,**
генеральный директор Консорт Групп

Журнал



2019 г.



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



Эксклюзивно для



При отборе уровня с 2 и с 3 кофе не предлагают... но метод хорош

Применение изобретательности при отборе имеет широкое распространение во всем мире и Россия в этом не исключение. Описанный тест, на мой взгляд, может только оценить уровень скромности кандидата и точно определить уровень его воспитания. В Российской корпоративной культуре есть правила предложение напитков только на бизнес встречах и собеседованиях топ менеджеров. При отборе уровня С-2,3 и линейных сотрудников предложение не распространяется, исключением может быть предложение стакана воды и то по инициативе интервьюера. В западных компаниях, которые работают на территории

РФ встречи не отличаются радушем. Полностью разделяю мнение г-на Трета, что знания, умения можно приобрести, но личностные качества, заложенные родительским воспитанием скорректировать можно, но это не задача работодателя, а работа личности над собой.

***Кобулашвили Натэлла,
Генеральный директор «ВЫБОР»**

Журнал



2019 г.

Эксклюзивно для



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 УП у нас – tp@top-personal.ru)

*Т*рудовое 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*

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



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 подтвердить 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--80akibcicpdbetz7e2g.xn--p1ai/analytics/show/33>) работодатель имеет право требовать получения доказательств прохождения диспансеризации в согласованный с работником день.

***Светлана Щербатова**

Журнал



2019 г.

Полный текст читайте в журнале

Трудовое право или запросите в редакции УП и мы вышлем его Вам в pdf. Пишите на: tp@top-personal.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Александр Чакински

Перевод внутри компании, но в иной регион. Споры

Сергей Слесарев

Споры компаний по ДМС

Светлана Щербатова

**Неумышленная порча дорогого имущества
компании: споры**

Сергей Слесарев

Техника безопасности — а что это такое?

Александр Чакински

**Психические заболевания и трудовые вопросы при
диагностике и увольнении**

Татьяна Торошко

**Обзор судебной практики по трудовым спорам
с использованием в качестве доказательств
данных из социальных сетей**

Ольга Байдина

**Сокращаем без последствий. Трудовые споры по
увольнению работников при сокращении
численности или штата**

Светлана Щербатова

**Как может измениться практика HR и юристов
в связи с изменениями в трудовом
законодательстве РФ в 2019 году**

Развитие кадрового потенциала – ключевая задача любого бизнеса...



Ольга Малашкина,
ХОЛДИНГ «ШВАБЕ»

Подбор кадров в силовые структуры должен проходить под контролем государства...



Михаил Любимов

Трудовое право в 2019 году...

Светлана Щербатова

Соискателей на ТОП позиции изливающих негатив на предыдущие свои компании я вообще не встречал...



Дмитрий Жирнов,
BRIDGE2HR

Самозанятые скоро заполнят весь бизнес...

К.В. Новоселов

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



Татьяна Долякова,
PROPERSONNEL

Алгоритм принятия решений

Думай
как инженер

Джон Адэр
