

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Верхние курсы по каналу "Россия" – 71852, 70555, 72835;

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 21
(529)

2019

Главная тема: **СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ**



Владимир Моженков

Ошибки – это точки роста

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

400 грузчиков Шереметьево смогли стать “человеческим фактором” огромного сбоя с багажом.

Их пытались перевести как “лошадей” из одной фермы на другую (юрлицо с потерей ими благ), но они обиделись и массово ушли....

Делайте выводы, господа hr-ы...

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»



Владимир Моженков,
ГК АСЦ



**Дмитрий Жирнов,
«БРИДЖ ТУ ЭЙЧАР»**



**Елена Кулакова,
СК «МАКС»**

стр. 27

Н а пост о вакансии
откликаются далеко
не всегда релевантные
кандидаты...



Ирина Владыкина,
PR PARTNER

стр. 41

М ожно все финансы согнать в
одно место, но тогда просядут
остальные направления, и бизнес
рухнет...

Евгений Ойстачер,
ЕКФ

стр. 57

И нститут совета директоров в
России существует в достаточно
искаженном виде...



Наталья Добровольская

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

ВЕЛИКИЕ БИЗНЕСМЕНЫ

Ошибки – это точки роста. Самая большая ошибка – их не замечать и не учиться на ошибках

Владимир Моженков, ГК АСЦ

КОММЕНТАРИИ

Предпринимателями все-таки рождаются

Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

HR-ТЕХНОЛОГИИ

Перспективные технологии рекрутмента уже видны, и они в действии

Елена Кулакова, СК «МАКС»

HR-ТЕХНОЛОГИИ

Привлекайте птиц пением птиц

Ирина Владыкина, PR Partner

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Реинжиниринг бизнеса:

Как грамотно внедрить автоматизацию и искусственный интеллект

Равин Джесутасан, Джон Будро

МАСШТАБИРОВАНИЕ БИЗНЕСА

Алиса рекомендует бежать со всех сил чтобы только не стоять на месте

Евгений Ойстачер, EKF

ПСИХОЛИНГВИСТИКА

Как нанять клиентоориентированного сотрудника на основе анализа невербального поведения и психологии соискателя

Олег Клепиков, PSYCHEA

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Как обычно работают и почему разваливаются советы директоров больших компаний?

Наталия Добровольская

О ТРЕНИНГАХ

А был ли мальчик?

Екатерина Грибова

№21
(529)

Издаётся с 1996 г. 2019 г.

Объединённая 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
Коженикова



Дарья
Крячкова



Виктория
Петрова



Сергей
Пронин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 10.07.2019 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



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

**Ошибки – это точки роста.
Самая большая ошибка
– их не замечать и не
учиться на ошибках**



*Владимир
Моженков*

ГК АСЦ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Есть такое понятие – человеческий капитал. Как оценить интеллектуальный капитал бизнеса в плане управления? Догнали ли мы Запад в технологиях управления?

Н очти 30 лет новая Россия живет в новом капитализме. Я 38 лет работаю управленцем. В 1981 году молодым специалистом меня распределили на

ВНАЧАЛЕ Я ЕЗДИЛ УЧИТЬСЯ ПО ВСЕМУ МИРУ, А ПОТОМ УЧИЛИСЬ УЖЕ У МЕНЯ

крупное военное предприятие в Тульской области и сразу поставили начальником локомотивного депо, где было 10 единиц тепловозной техники, 130 сотрудников — машинисты, помощники и т. д. Как работать с коллективом, в вузе не обучали. Я ехал на новое место работы и не знал, как буду руководить. Я знал, как ремонтировать тепловозы, как строить железные дороги, как управлять автомобильным транспортом, а вот в этой сфере никаких знаний не было. Стал искать литературу — нашел только приложение к журналу «Огонёк» поч-

ти карманного формата под названием «Памятка мастеру». Там говорилось, как мастер должен проводить встречи, совещания, ставить задачи и т. д. — я зачитал книжечку до дыр. Но получая собственный первый опыт, приходилось набивать шишки. В 1991 году я ушел в бизнес. Знаний тоже не было, были только опыт и огромное желание. Когда в 1992 году в составе группы из 32 человек я приехал в Италию, узнал, что, оказывается, кроме денег, есть какая-то «мадригальная прибыль», «операционная прибыль»... Термин EBITDA вызывал у нас приступы неудержимого смеха.

В 90-е годы знания приобретались за счет огромного желания, в нулевые годы началось системное обучение, а сейчас, в век информации, в век интернета, те, кто хочет получать знания, получают их без проблем. Причем мировые знания. Последние 25 лет я работаю генеральным директором компании и имею возможность сравнить. Например, нашему ГАЗу от дилеров нужно было только одно — как можно больше предоплат. А как я продаю машины, кому, какую даю гарантию, где их ремонтирую, что с ними делаю, как рекламирую, какая у

меня структура — в 90-е никто этим не интересовался. Важно было только одно — сколько сделал предоплат.

Потом я стал дилером Audi — здесь совершенно другие подходы. Этот концерн перенес в дилерское сообщество России лучшие мировые практики. И это позволило мне стать лучшим директором в Европе по признанию Audi AG, поскольку мы стали самым прибыльным предприятием. Добиться этого удалось за счет обучения, за счет новых знаний, которые я черпал

В целом о качестве управления в российской экономике говорить трудно, потому что она многоукладная. В Пермском крае кто-то где-то сейчас пилит лес бензопилой «Дружба -2», а в самой Перми молодые продвинутые ребята делают тысячами роботов, которых покупают американские компании. Некоторые компании не то что догнали, а перегнали мировые практики, некоторые находятся на уровне. Но их немного. Большинство отстают. Вначале я ездил учиться по всему миру, а потом учились уже у меня.

НЕМЦЫ И ГРЕКИ МНЕ ПОТОМ ГОВОРИЛИ, ЧТО ПРИШЛИ ПОСЛУШАТЬ РУССКОГО РАДИ ЭКЗОТИКИ, НО ПОНЯЛИ, ЧТО ЕСТЬ ЧЕМУ ПОУЧИТЬСЯ, ПОТОМУ ЧТО У НИХ ЭТОГО НЕТ

из всех доступных источников. Какие это были источники? Первый — самообразование. Второй — курсы Audi для топ-менеджеров. Третий — бизнес-образование в России, в Европе и по всему миру. Я учился в Италии, в Германии, в Англии, два года подряд ездил в Америку, был в Пекине. Сейчас везде все открыто, и можно обучаться по вектору 360 градусов — ищи, звони, плати, договаривайся и получай знания. Нужно только желание вкладывать в свои мозги.

Когда я выступал в Париже, в Мюнхене, в Афинах, в Берлине и рассказывал, как внедрил систему управления приоритетами на базе ССП (сбалансированной системы показателей), то и французы, и немцы и греки мне потом говорили, что пришли послушать русского ради экзотики, но поняли, что есть чему поучиться, потому что у них этого нет. Они были просто ошарашены уровнем менеджмента.

Потом иностранцы приезжали к нам в дилерский центр на Таганку

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



учиться, и Audi платил мне огромные гонорары, чтобы я показал им, как нужно делать бизнес. Мы стали лучшим предприятием Европы, начав продавать автомобили из полуподвального помещения, где за одним столом сидели три продавца, стояло три компьютера и еще три стула для

хах, ошибках. Умные предприниматели приходят ко мне на мастер-классы, на бизнес-консультации, некоторые просят мои книги, чтобы быстрее все узнать. Кто хочет, тот находит. В каждой второй книге по управлению пишут про Илона Маска, Била Гейтса и Марка Цукерберга, так что и читать

ПОТОМ ИНОСТРАНЦЫ ПРИЕЗЖАЛИ К НАМ В ДИЛЕРСКИЙ ЦЕНТР НА ТАГАНКУ УЧИТЬСЯ, И AUDI ПЛАТИЛ МНЕ ОГРОМНЫЕ ГОНОРАРЫ, ЧТОБЫ Я ПОКАЗАЛ ИМ, КАК НУЖНО ДЕЛАТЬ БИЗНЕС

посетителей. Потом на те деньги, которые заработали, построили новый дилерский центр. Все зависит от мо-

уже не хочется, поскольку от этого ничего в российской экономике не изменится. Я реальный бизнес-практик.

ЧЕМ БОЛЬШЕ Я ИХ БЕРУ, ТЕМ БОЛЬШЕ ТЕРЯЮ

тивации самого руководителя. Сейчас есть широкие возможности получать образование.

Я поставил перед собой цель за 5 лет выступить в 100 городах России и Европы. Сейчас провожу мастер-классы по всей России, в том числе по 10 в Москве и Санкт-Петербурге. Я делюсь своими практиками — реальными, проверенными в бизнесе, и достижениями, рассказываю, как я это сделал, рассказываю о своих прома-

Реальные бизнес-практики, которые делятся опытом, — большая редкость. Они, как только зарабатывают хорошие деньги, уезжают жить на Запад.

УП Говорят, что самое ценное — ошибки и их анализ. Какие свои ошибки Вы считаете самыми серьезными?

— Ошибки — это точки роста. Самая большая ошибка — их не заме-

чать и не учиться на ошибках. Я выпустил книгу «Ген. директора. 17 правил позитивного менеджмента по-русски», которая стала бестселлером, выдержала за полтора года 6 изданий и стала лидером по количеству упоминаний в интернете. В этой книге

да одна, вторая, третья — и бизнес схлопнулся. Поэтому я рассказываю про свои и крупные, и мелкие ошибки.

Одна из ошибок — экономия на автоматизации бизнес-процессов,

АВТОМАТИЗАЦИЯ ШЛИФУЕТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

я пишу о своих ошибках. Кроме того, я сделал мастер-класс «Наука побеждать», где рассказываю не только о 31 фундаментальном подходе, которые дают возможность прорыва, но и

работы сотрудников. В этом случае ты не экономишь, а теряешь. В 2010 году я был на конференции в Сан-Франциско. Поехали в Силиконовую Долину, по пути заехали на

И В США МНОГИЕ КОМПАНИИ, КАК И У НАС, «ПИЛЯТ «ДРУЖБОЙ-2»», НО АМЕРИКАНЦЫ ОТЛИЧАЮТСЯ ТЕМ, ЧТО У НИХ БОЛЕЕ-МЕНЕЕ РАБОТАЮТ ЗАКОНЫ

о 34 своих ошибках. Я единственный в России, кто открыто рассказывает о своих ошибках и дает их анализ. Я делаю это потому, что каждая ошибка — это потеря времени, денег, ресурсов, а иногда даже здоровья. Хочу, чтобы мои молодые коллеги-руководители знали мои ошибки, их не совершали, а совершали свои. Вы знаете: чтобы научиться кататься на велосипеде, надо раз 10, 20, 30 упасть. Если у тебя колени не побиты, ты не умеешь кататься на велосипеде. Так же и в бизнесе. Но есть такие ошибки, ког-

одно предприятие, где я посмотрел, как автоматизирован колл-центр. Посмотрел, удивился и понял, что мы работаем допотопно. Звонок раздался — обслужили, палочку поставили, каждая девушка занесла контакты в таблицу Excel, потом сбили и узнали в CRM, сколько клиентов нам позвонило. Я думал: у меня сидят девушки, получают по 500 долларов — зачем мне дорогостоящая аппаратура за сотни тысяч? Я экономлю на этих девушках, при необходимости лучше еще одну возьму. Оказывается,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



чем больше я их беру, тем больше теряю. Я вернулся, приобрел за 170 тысяч долларов оборудование Avaya. И как только мы его поставили, обучились работать — в первый же день эта аппаратура сообщила мне, что 16 % клиентов, то есть каждый шестой потенциальный покупатель, до

УИ Что изменится в будущем в управленческих технологиях Вашей отрасли?

— Еще 20 лет назад я почувствовал необходимость и первым в России внедрил сбалансированную систему показателей. Я первым оцифровал

У «БОИНГА» 25% ВСЕХ ЗАКАЗОВ ВЫПОЛНЯЮТ МАЛЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

нас не дозвонились. До этого я был счастливым человеком, потому что этого не знал и спал спокойно. Когда же посчитал, оказалось, что на этой псевдозакономии я теряю миллионы

не финансовые показатели, а самое главное — индикаторы, по которым оценивал, как мы работаем с рынком, с клиентами, как идет процесс исполнения целевых показателей,

КОГДА Я ГОВОРЮ, ЧТО ПЕРЕДОВЫЕ КОМПАНИИ ВКЛАДЫВАЮТ В ОБУЧЕНИЕ ДО 3% ОТ ВЫРУЧКИ, У НАШИХ ГЛАЗА НА ЛОБ ЛЕЗУТ

долларов. Наш рекламный бюджет составлял до 3 млн долларов в год, а каждый шестой покупатель не мог до нас дозвониться.

Автоматизация шлифует бизнес-процессы, исполнение, уменьшает влияние человеческого фактора и дает реальную картину в режиме реального времени.

как развиваются сотрудники. Это панель управления. Я оцифровал каждого сотрудника, начиная с парковщика и заканчивая генеральным директором. Сначала это было 100 человек, затем 200, а когда мы стали группой компаний — 2000 сотрудников. Каждый сотрудник работал со своими ключевыми показателями. Первого числа каждого месяца он четко знал, сколько должен выдать «на гора». И вот здесь мы включили первую кос-



**КАЖДЫЙ СОТРУДНИК ДОЛЖЕН ЗНАТЬ СВОИ КЛЮЧЕВЫЕ
ПОКАЗАТЕЛИ, КОТОРЫХ ДОЛЖЕН ДОСТИГНУТЬ В
ТЕЧЕНИЕ ГОДА, КАЖДЫЙ МЕСЯЦ И, В ИДЕАЛЕ,
КАЖДЫЙ ДЕНЬ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



мическую скорость, сразу полетели... Я езжу по стране и вижу: 95% компаний работают работу, разговаривают разговоры, управляют управленцами, результируют результаты, совещаются на совещаниях, получают получку. И только...

Бывший председатель Торгово-промышленной палаты США Скотт Блэклин сказал, что развитость США принято переоценивать...

— Конечно, и в США многие компании, как и у нас, «пилят «Дружбой-2»», но американцы отличаются тем, что у

У «Боинга» 25% всех заказов выполняют малые предприятия, ими производится четвертая часть всех комплектующих. У нас нет «Боинга», а есть «Газпром» и «Роснефть». Вы можете представить, как малое предприятие что-нибудь поставляет «Газпрому»? Бесплезно. И в Америке, и в Китае, и в Индии, и в Германии 40-50% ВВП — это малый и средний бизнес. А у нас цифру поставили — довести до 40%, но дошли до 21%, и то неизвестно, как и для кого считали. Их экономика тоже как слоеный торт, но в каждом секторе есть компании-лидеры.

КАЖДЫЙ МЕНЕДЖЕР ОБУЧАЕТСЯ В СРЕДНЕМ 6 ДНЕЙ В ГОДУ. АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ПОКАЗЫВАЕТ, ЧТО У НАС В ЛУЧШЕМ СЛУЧАЕ ЭТО ПОЛДНЯ

них более-менее работают законы, и они устоявшиеся, нет такого количества подзаконных актов. Там передовые предприятия вытягивают за собой экономику, а над нами, как говорится, висит «сырьевое проклятие».

Технологии передовых компаний, таких как «Боинг», тащат за собой всех остальных.

Мы тоже не стоим на месте, движемся, и по энергии, по желанию, по «хотелкам» мы сильнее, чем они. Но нам не хватает новых технологий. Приезжаешь в компанию, видишь, как они работают дедовским способом, как я работал еще в 90-е, но несмотря на это добиваются успеха. Когда же они внедряют мои технологии, подходы, практики, мои инструменты — получают результат. Отчего этого

раньше не делали? От незнания. Работают по 12 часов, а в самообучение ресурсов не вкладывают.

Когда я говорю, что передовые компании вкладывают в обучение до 3% от выручки, у наших глаза на лоб лезут. Я знаю цифры, потому что слежу за этим по американскому бизнесу. В США менеджер, получающий 1 млн долларов в год, в среднем читает 63 книги только по менеджменту. На своих мастер-классах я всегда провожу опрос: сколько книг вы читаете

Нам не хватает технологий в производстве, и не хватает технологий в бизнесе. 80% предприятий за пределами Москвы не имеют системы планирования. Они планируют работу на месяц, не имеют системы бюджетирования, не знают доходов и расходов — а дальше как повезет. Это абсурд. Работаем по старинке, как умеем, как получается. Но менеджмент — это такая же наука, как медицина.

Если ты знаешь, как делать операцию, ты ее делаешь. Да, конечно,

СТАЛИ САМЫМ ПРИБЫЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ ОТРАСЛИ В ТОМ ЧИСЛЕ БЛАГОДАРЯ ОЦИФРОВКЕ

за год. В среднем — а у меня учатся лучшие — это 5-6 (!).

В Америке каждый менеджер обучается в среднем 6 дней в году. Анализ российского предпринимательства показывает, что у нас в лучшем случае это полдня. Мы «работаем работу» вместо того, чтобы учиться. Мы копаем саперной лопаткой траншею от забора и до рассвета. А за забором стоит экскаватор, есть инструкция, рычаги управления, этому можно обучиться — он же копает в десятки раз быстрее. Но он стоит дороже. И мы копаем, все в пыли, все в поту, да еще жалуемся, как нам тяжело.

аппендицит можно вырезать через железы. У нас в бизнесе зачастую такие умельцы такие операции делают. Но лучше знать, вначале знания. Поэтому я пошел в образование, чтобы передать свой опыт.

1 сентября открываю онлайн-школу Владимира Моженкова для руководителей и собственников. Ездить по стране — хорошо, но я не могу всех охватить. Поэтому буду давать технологии в таком формате, потому что я эти мировые технологии знаю.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Какую роль в технологиях управления играет д и д ж и т а л и з а ц и я ?

должен достигнуть в течение года, каждый месяц и, в идеале, каждый день. Мы стали самым прибыльным предприятием отрасли в том числе

МЕНЕДЖЕР, ПОЛУЧАЮЩИЙ 1 МЛН ДОЛЛАРОВ В ГОД, В СРЕДНЕМ ЧИТАЕТ 63 КНИГИ ТОЛЬКО ПО МЕНЕДЖМЕНТУ

—Вначале вы должны оцифровать свою компанию. Big Data, о которых сейчас так много говорят, для генерального директора или собственника — это панель управления. Но «облачные» данные не могут возникнуть ниоткуда, их нужно сделать на земле. Нужно на земле что-то или кого-то оцифровать, и только тогда эта цифра появится в «облаке». Никакие автоматы, никакие роботы бизнес не оцифруют, и без человеческого вмешательства здесь не обойдемся.

благодаря оцифровке. Поэтому я подготовил два мастер-класса, где даю технологии, как оцифровать всю компанию.

***Владимир Моженков, Член правления ГК АСЦ**

Беседовал А. Гончаров

Организация интервью А. Юрова

Каждый сотрудник должен знать свои ключевые показатели, которых

Эксклюзивно для 



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



Предпринимателями все-таки рождаются

Ауди назвало Автоспеццентр лучшим центром продаж и попросило обучать все своих дилеров со всех стран мира в Москве на опыте компании (приплачивая ей за передачу лучших образцов опыта продаж и сервиса).



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Какая стартовая кнопка или сила, идея... запускает в действие таких людей как основатель Автоспеццентра и ведет их нон стоп к созданию суперкомпании?

Я думаю, что не бывает так: топ-менеджер вел размеренную и спокойную жизнь, его компания росла вместе с рынком,

визуруется обычным способом. Стартовая кнопка у всех одна – это или сложная жизненная ситуация на грани выживания, либо стремление что-то доказать себе или внешнему миру.

В психологии существуют понятия «намерения» и «амбиции». Амбиции – это стремление доказать что-то другим людям, это внешний вызов. Намерения – это посыл от личных установок и личных целей, когда нет желания доказать что-то внешнему миру, а присутствует необходимость реализовать свои внутренние потребности. Постепенно продвигаясь вверх,

СТАРТОВАЯ КНОПКА У ВСЕХ ОДНА – ЭТО ИЛИ СЛОЖНАЯ ЖИЗНЕННАЯ СИТУАЦИЯ

не больше, но и не меньше, ситуация в бизнесе всех устраивала – и владельцев и наемный персонал, и вдруг утром в понедельник топ-менеджер решает стать другим человеком и вывести свою компанию в лидеры.

Предприниматель – человек, который создает новое, это отличает его от бизнесмена. Я думаю, предпринимателями рождаются, а не становятся. Существуют исследования, подтверждающие, что дар создания нового есть у маленького процента населения. Но и у этого маленького процента уникальных людей дар акти-

предприниматель полностью удовлетворяет свои амбиции и входит в зону реализации намерений, истинных своих желаний и делает уже то, что реально ему хочется.

Самое интересное – это как человек двигается после нажатия стартовой кнопки. Для предпринимателя – этот путь следующий: предпринимательство, затем серийное предпринимательство, затем высшая ступень предпринимательства – обучать других предпринимателей.

УП Чем на Ваш взгляд отличаются те лидеры, чьи компании растут до небес в своей отрасли?

— Существует два типа лидеров, которые растут до небес в своей отрасли. Первый тип – лидер, который умеет передавать лидерство другим на определенном этапе развития компании, когда понимает, что этот человек сейчас может дать больше, чем он. Второй тип лидера – лидер, который умеет развиваться вместе с

Лидер, который горит идеей и способен это пламя из себя извлечь и преобразовать во что-то созидательное, и собирает команду, потому что есть вокруг чего собираться. Руководители, которые погружены в работу только с девяти до шести, проигрывают тем, кто посвятил бизнесу себя полностью. Поэтому команда формируется только вокруг того, у кого огонек ярче.

КОМАНДА ФОРМИРУЕТСЯ ТОЛЬКО ВОКРУГ ТОГО, У КОГО ОГОНЕК ЯРЧЕ

компанией, прокачиваться, приращивать компетенциями, развивать ширину мысли до планетарных масштабов. Яркий пример Марк Цукерберг, Билл Гейтс, из гаража до миллиардной компании без смены лидера.

УП Можженков признает свои ошибки и делает их анализ. И делает новые ошибки ...как и все бизнесмены... но лидерами становятся не все...почему?

— Лидерские качества, на мой взгляд, только отчасти связаны со свойством человека публично признавать свои ошибки. И наоборот, умение рефлексировать по поводу своих ошибок, по умолчанию не делает бизнесмена лидером. А, извлекать пользу из своих ошибок – это свойство Homo sapiens. Я думаю, другие качества делают его лидером.

УП Почему таким лидерам удается собрать команду и обучить персонал когда другие даже порой не могут копировать их опыт?

— «Команда» — это глубокое слово, и отнюдь не синоним слов «сплоченный коллектив» и «лояльный персонал». Команда собирается только вокруг какой-то идеологии и ценности.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Мастерклассы Можженкова – он решил делиться опытом.... чем они полезны для бизнеса?

— Мастер-классы призваны передать слушателю информацию. Но парадокс в том, что сегодня вся ин-

лил автор, когда пришел к какому-то ценному выводу и перенять логику, с которой автор подходит к жизни. Опыт автора в какой-то сфере бизнеса ценен только в том случае, если на мастер-классе через опыт, которым он делится слушатель сможет понять

ИЗВЛЕКАТЬ ПОЛЬЗУ ИЗ СВОИХ ОШИБОК – ЭТО СВОЙСТВО HOMO SAPIENS

формация доступна и бесплатна. Любой запрос можно удовлетворить с помощью глобальной сети интернет. И в этом не самая большая ценность мастер-классов. Пусть даже автор мастер-класса в микронисе своего бизнеса нашел какой-то лайфхак, который до него не был известен. На мой взгляд, мастер-класс от успешного бизнесмена ценен в том случае, если он раскрывает образ мышления, который позволяет ему генерировать знания, или самостоятельно приходить к уже известным истинам и подтверждать их на практике. Слушатель должен понять по какой схеме мыс-

структуру мышления этого человека, через структуру понять какие решения и в какие моменты он принимал, и через это сможет выделить схему принятия правильных решений, которую слушатель унесёт с мастер-класса.

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

Эксклюзивно для



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



Перспективные технологии рекрутмента уже видны, и они в действии

Для начала следует отметить, что основных технологий подбора персонала всего 4:

- массовый рекрутинг – применяется с целью подбора большого количества сотрудников как правило линейного уровня,
- рекрутинг – поиск и отбор квалифицированных специалистов, как правило уже находящихся в поиске работы,
- прямой поиск – поиск редких специалистов или управленцев с конкретным опытом и навыками,
- хэдхантинг – переманивание конкретного интересующего компанию-работодателя работающего специалиста.

А вот в рамках перечисленных технологий есть различные методы поиска и оценки специалистов, о современности и перспективности которых можно порассуждать. Сразу стоит оговориться, что каждая компания индивидуальна и только внутренним HR-рам более всего понятно, какие методы использовать для привлечения качественного персонала.



Елена Кулакова

СК «МАКС»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Какие технологии подбора специалистов Вы считаете сегодня новыми и перспективными?



Если говорить о современных методах привлечения кандидатов, то всё большую популярность и результативность показывает поиск через соц. сети., а также через специализированные форумы и сообщества, которые дают возможность быстро окунуться в профессиональную среду и выйти на нужного специалиста.

Также многие компании сейчас большое внимание уделяют формированию кадрового резерва – это один из самых эффективных и логичных методов заполнения вакансий среднего и высшего звена.

О каких устаревших технологиях стоит говорить как о мешающих эффективности?

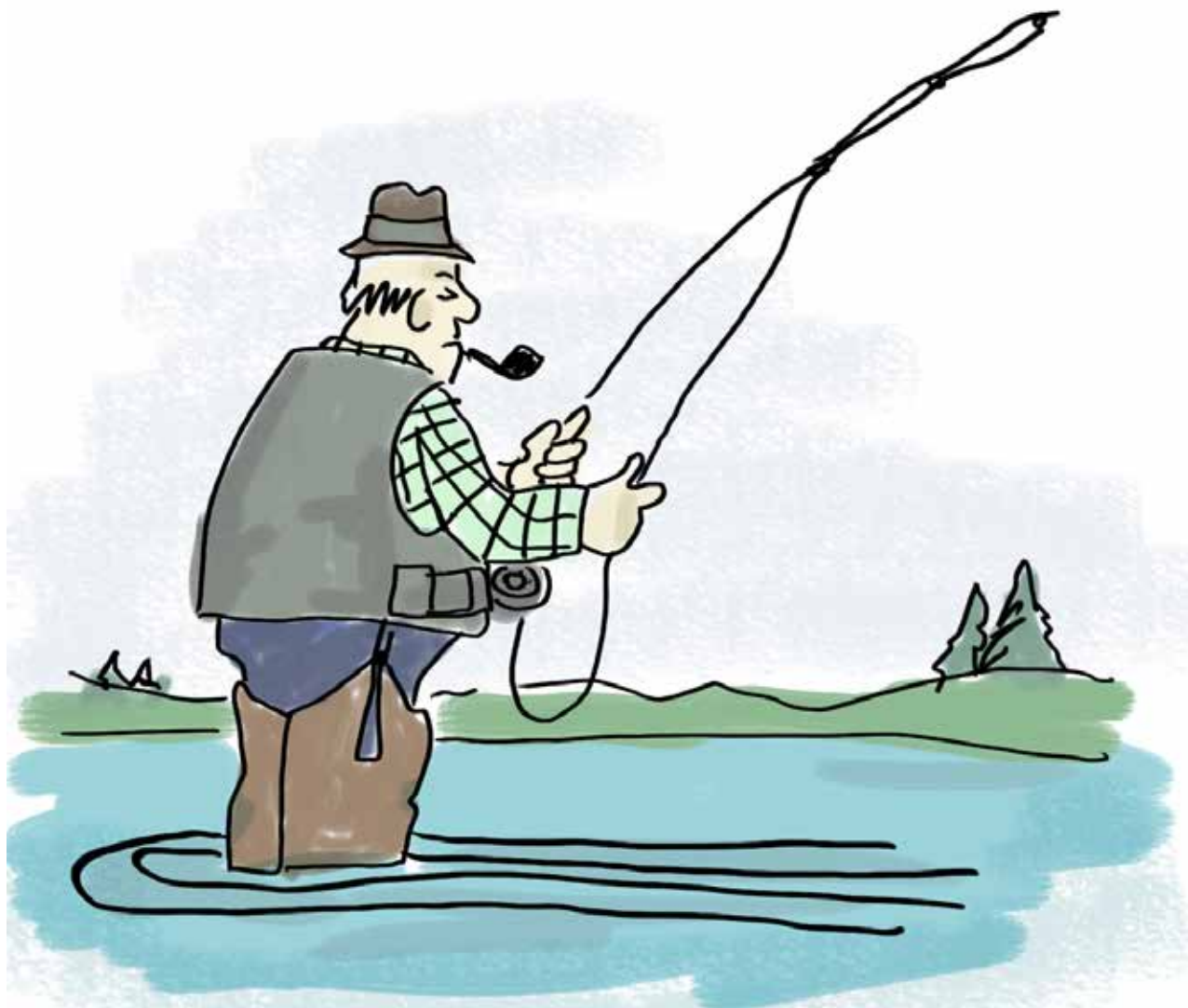
— Одной из основных ошибок при определении методов поиска кандидатов является выбор какого-либо одного метода. Неэффективно только

лишь разместить объявление и ждать, что тебя быстро найдёт подходящий кандидат.

Например, если речь идёт о поиске топ-менеджеров, то многие вообще предпочитают не светить своё резюме на рабочих сайтах. Также некоторые компании предпочитают использовать только рекомендованный рекрутмент – брать на работу людей по рекомендации. Рекомендации носят зачастую субъективный характер и совершенно не обязательно, что блестяще справляясь с задачами в одной компании, он будет результативен в другой. Использование только лишь помощь аутсорсинговых кадровых агентств также часто не даёт нужного результата, поиск затягивается на долгое время, так как рекрутеры агентства просто не могут знать всю специфику другой организации и показывают неподходящих претендентов.

Для достижения нужного результата необходимо использовать все возможные способы, отрабатывать различные контакты, базы, делать аналитику компаний-конкурентов на предмет того, откуда может в ближайшее время начаться отток кадров и собирать информацию о конкретных людях и т.д. и т.п.

Несколько лет назад заявка на подбор персонала выглядела очень просто: конкретное образование, воз-



**НЕЭФФЕКТИВНО ТОЛЬКО ЛИШЬ РАЗМЕСТИТЬ
ОБЪЯВЛЕНИЕ И ЖДАТЬ, ЧТО ТЕБЯ БЫСТРО НАЙДЁТ
ПОДХОДЯЩИЙ КАНДИДАТ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО, ЧТО БЛЕСТЯЩЕ СПРАВЛЯЯСЬ
С ЗАДАЧАМИ В ОДНОЙ КОМПАНИИ, ОН БУДЕТ
РЕЗУЛЬТАТИВЕН В ДРУГОЙ**



**ДАЖЕ ЕСЛИ УДАВАЛОСЬ НАХОДИТЬ КАНДИДАТА,
СООТВЕТСТВУЮЩЕГО ВСЕМ ЭТИМ КРИТЕРИЯМ,
РЕШЕНИЕ О ПРИЁМЕ ЕГО НА РАБОТУ ПРИНИМАЛОСЬ
ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ЛИЧНОГО ВПЕЧАТЛЕНИЯ РЕКРУТЕРА
И РУКОВОДИТЕЛЯ**

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

раст, опыт работы, навыки работы с компьютером.

Но потом часто оказывалось, что образование не является критерием наличия мастерства, возраст в качестве критерия лидерства значения не имеет вообще. Но даже если удавалось находить кандидата, соответствующего всем этим критериям, решение о приёме его на работу принималось по результатам личного впечатления рекрутера и руководителя-заказчика, то есть по сути это эмоциональная оценка, где основные нужные компетенции оказываются недооцененными. Вот такой подход к подбору пожалуй действительно можно назвать устаревшим.

В настоящее время организации, заинтересованные в найме профессиональных, способных решать их бизнес-задачи кадров, довольно тщательно подходят к формированию необходимых компетенций для кандидатов, используют при их оценке современные тесты, основанные на детальном анализе личности, помогающие чётко выявлять лидерские качества, а также позволяющие выявить мотивацию потенциальных работников. И в совокупности с рекомендациями, с оценкой результативности на предыдущих местах работы принимается решение о найме.

Что мешает успешным фирмам применять новые технологии подбора?

— Стоит также отметить, что вышеописанные методы подбора и отбора кандидатов актуальны для компаний с сильным HR-брендом, готовых предлагать интересные задачи, профессиональное развитие и хорошие условия. В противном случае не получится привлекать качественный персонал и волей-неволей придётся возвращаться к устаревшим методам подбора и оценки, описанным выше, и брать того, кто просится сам.

Что и сколько теряют компании работающие как ранее?

— От эффективности рекрутинга зависит, будет ли компания получать прибыль или нести убытки. При неграмотном рекрутинге увеличивается текучесть кадров. Из-за подбора неэффективных сотрудников показатели бизнеса неумолимо идут вниз.

Что ожидают от работодателей сегодня ценные специалисты? (описание вакансии, само общение, собеседование, церемония и этикет проведения, оффер...)?

— Ценные специалисты, даже находясь в активном поиске работы, ценят



**ИЗ-ЗА ПОДБОРА НЕЭФФЕКТИВНЫХ СОТРУДНИКОВ
ПОКАЗАТЕЛИ БИЗНЕСА НЕУМОЛИМО ИДУТ ВНИЗ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



своё время, настроены на конструктивное общение. Поэтому компании-работодателю необходимо правильно выстраивать коммуникации: на собеседовании чётко обозначить задачи, условия, перспективы, рассказать про компанию и её преимущества. Обязательно после каждого этапа собеседования своевременно давать обратную связь. При принятии положительного решения необходимо отправить официальный джоб-оффер, который подчёркивает уважение и заинтересованность в специалисте

и отражает настрой на долгосрочное сотрудничество.

***Елена Кулакова, Начальник
отдела подбора и адаптации
персонала СК «МАКС»**

Беседовала А. Верещагина

Эксклюзивно для



Справка. Страховая группа «МАКС» создана в 1992 году и осуществляет деятельность по всем основным видам добровольного и обязательного страхования.



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



Привлекайте птиц пением птиц

*Личный бренд лидера компании давно был хорошим
бонусом к вакансии, а сегодня в эпоху соцсетей он вырос
из цветка до цветочного
дерева*



Ирина Владыкина

PR Partner

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Какие технологии подбора специалистов Вы считаете сегодня новыми и перспективными?



Конечно же, это поиск кандидатов в социальных сетях, на профессиональных форумах и специализированных сообществах, нетворкинг. Считается, что в соцсетях представлено больше потенциальных кандидатов, чем на любом профессиональном портале. Однако, на мой взгляд, для большинства позиций в агентство — это малоэффективный метод, хоть и недорогой или вовсе бесплатный. На пост о вакансии откликаются далеко не всегда релевантные кандидаты... оперативность ответов тоже оставляет желать лучшего. А вот в случае поиска специалиста на фриланс как раз очень даже хорош.

Активно использую и считаю перспективным метод рекомендаций — когда во время собеседования соискатели по запросу HRa предлагают также кандидатуры своих коллег.

А так же хорош прелиминаринг — поиск талантов среди студентов и выпускников вузов.

В нашем агентстве активно используют для этого стажировки, специализированные семинары и практикумы. И на страничку нашего генерального директора в Instagram и Facebook подписано немало студентов профильных вузов.

Дистанционный подбор персонала так же набирает обороты, и дальше без него никуда: например, отлично экономят время собеседования по скайпу. Хотя личное присутствие всегда лучше.

И, конечно, HR-digital, который подразумевает автоматизацию подбора персонала. Тот же ATS (Applicant Tracking Systems). Рынок развит. Есть дорогие и «тяжелые» продукты для крупных корпораций, и есть бесплатные облачные системы для небольших и средних фирм. Хотя, на мой взгляд, в последнем случае вполне можно было бы обойтись специализированными и давно наработанными интернет-порталами, которые тоже не стоят на месте и совершенствуют свои сервисы, предлагая те же мобильные приложения. В целом, рынок труда развивается в сторону автоматизации. Так что эти автоматизированные системы в дальнейшем наверняка заменят рядовых ресечеров, которые отбирают резюме по принципу подходит/не подходит, и останутся только высококвалифицированные HR-специалисты.



**НА ПОСТ О ВАКАНСИИ ОТКЛИКАЮТСЯ ДАЛЕКО НЕ
ВСЕГДА РЕЛЕВАНТНЫЕ КАНДИДАТЫ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



О каких устаревших технологиях стоит говорить как о мешающих эффективности?

— Что касается поиска квалифицированного персонала, то однозначно ушли в прошлое такие инструменты, как публикация вакансий в прессе или та же реклама в метро. Не стоит тратить на это время и средства. Но вот в случае массового подбора, когда рас-

дата для временной подработки, я бы не стала сбрасывать со счетов Youdo.

Устарела и технология хэдхантинга, когда рекрутер использует легенду, звоня в компанию потенциального кандидата. Сейчас практически на каждого уже можно выйти напрямую в соцсетях.

ХОРОШ ПРЕЛИМИНАРИНГ — ПОИСК ТАЛАНТОВ СРЕДИ СТУДЕНТОВ И ВЫПУСКНИКОВ ВУЗОВ

сматривают и гастарбайтеров, слабо говорящих по-русски, и малообразованных пенсионеров и не пенсионеров — это оказывается единственным возможным инструментом. Хотя, думаю, и это ненадолго. Потому что практически все они уже давно имеют смартфоны с Интернетом.

Однозначно теперь не стоит тратить деньги и время на размещение вакансии на большом количестве специализированных сайтов по поиску работы. Давно уже произошла монополизация, и рейтинг возглавляет тот же HH (какое-то время назад был Superjob). Практически все кандидаты и все работодатели, которые присутствуют на остальных порталах, обязательно присутствуют и на HH (или на Superjob). Но если же речь идет о поиске канди-

Что мешает успешным фирмам применять новые технологии подбора?

— Как правило, это либо слишком консервативный собственник бизнеса, который не желает слушать доводы HRa. Либо неубедительный HR, который не способен донести до собственника бизнеса важность инноваций.

Что и сколько теряют компании работающие как ранее?

— Сложно измерить. Но однозначно лучший персонал успеют забрать к себе компании, которые используют весь спектр эффективных инструментов по максимуму.

УП Что ожидают от работодателей сегодня ценные специалисты? (описание вакансии, само общение, собеседование, церемония и этикет проведения, оффер...)?

— Если речь идет о специалистах по продажам, то это, как правило, люди с острой мотивацией на результат. Они смотрят в суть позиции. И их

влечение лучших кандидатов. Порой соискатель может купиться на персональный бренд нашего руководителя или удобное месторасположение. Все зависит от позиции.

***Ирина Владыкина,**
HR-менеджер агентства PR Partner

НА КАЖДОГО УЖЕ МОЖНО ВЫЙТИ НАПРЯМУЮ В СОЦСЕТЯХ

интересует прежде всего сам продукт, который должен хорошо продаваться и принести хороший доход. Заманчивое описание вакансии, милое общение на собеседовании, солидный офис и т.д. должны являться для хорошего продавца приятным бонусом, но не приоритетом.

В случае поиска специалистов по пиару и маркетингу — важно все. И мы в агентстве уделяем внимание всему вышеперечисленному для при-

Беседовала А. Верещагина

Эксклюзивно для



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





Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

www.alpinabook.ru

Равин Джесутасан,
Джон Будро

Реинжиниринг бизнеса:

Как грамотно внедрить автоматизацию и искусственный интеллект



ГЛАВА 1

РАСКЛАДЫВАЕМ РАБОТУ НА ОТДЕЛЬНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ

**Какие обязанности лучше
передать автоматике?**

Начнем с небольшой головоломки, так называемой задачи Карла Дункера. Предположим, у вас есть свеча, коробка кнопок и спички. Нужно прикрепить свечу к стенке и зажечь ее таким образом, чтобы не капать воском на пол. Как это сделать?

Чтобы найти решение, необходимо вытряхнуть кнопки из коробки. Тогда

вы увидите, что с их помощью можно прикрепить к стене коробку, а затем поставить на ее дно свечу. В ходе экспериментов испытуемые, которым давали кнопки в коробке, справлялись с этой задачей хуже, чем те, кто получал пустую коробку и кучку кнопок, лежавших рядом.

Что общего у этой задачи с автоматизацией? Дело в том, что содержание работы, описанное в служебной инструкции, похоже на коробку с кнопками. Инструкция объединяет в себе список компетенций, показатели эффективности и компенсационный пакет. И руководители, и сотрудники быстро начинают считать ее чем-то единым и неделимым — как коробку с кнопками. Это стремление воспринимать каждую должность как нечто цельное не позволяет нам найти оптимальный путь к эффективному взаимодействию людей и автоматики.

Оно диктует крайне популярный, но чрезмерно упрощенный вопрос: «Сколько работников я смогу заменить механизмами?» Между тем, чтобы автоматизация прошла успешно, считать надо не сотрудников, а задачи, которые они выполняют.

Точно так же, как необходимо вынуть кнопки из коробки, чтобы решить головоломку со свечой, вам надо выудить из служебной инструкции список задач, а затем по-новому сконструировать содержание работы

— это правильный подход к проблеме автоматизации.

Чтобы понять, как это работает, давайте вернемся к истории банкоматов.

«Каких сотрудников сможет заменить банкомат?» Вопрос сформулирован неправильно

Представьте себе, что на дворе 1970-е гг. и вы руководите коллективом банка, работающего с частными клиентами. Ваши технологические аналитики произвели расчеты и выяснили, что замена кассиров банкоматами принесет компании существенную экономию. Более того, плановики утверждают, что со временем вы сумеете еще значительно снизить расходы, поскольку банкомату вовсе необязательно стоять в центральном офисе: вы сможете уменьшить число кассиров, создавая мини-филиалы, где будут работать только банкоматы.

Клиенты, которым требуются дополнительные услуги, смогут обратиться в одно из оставшихся традиционных отделений. Также аналитики с удовольствием рассуждают о сокращении рисков, поскольку банкоматы допускают меньше ошибок, к примеру, не забывают о правильном заполнении документации и не совершают неправильных транзакций. Они уверены, что клиенты будут до-



Задачи банковского кассира

- поприветствовать клиента.
- Получить запрос на выдачу наличных.
- Убедиться, что на счету клиента достаточно средств.
- Провести списание средств со счета.
- Пересчитать наличность и выдать клиенту деньги.
- Проконсультировать клиента в случае, если на его счету недостаточно средств для выполнения запроса.
- Вовлечь клиента в разговор.
- Выяснить потребности клиента в дополнительных банковских услугах.
- Посоветовать дополнительные услуги, подробно рассказать о них.
- Перенаправить клиента к другим банковским служащим для получения иных видов услуг.
- Сотрудничать с разработчиками и руководителями процессов с целью совершенствования банковских продуктов и услуг.

вольны, ведь банкоматы работают быстрее и время, которое им придется тратить в очередях, значительно сократится. Эти потенциальные выгоды не могут не радовать. Однако, как показывает история, простая замена клерков банкоматами отнюдь не лучшее решение.

Чтобы сделать первый шаг на пути к поиску оптимального варианта, придется разложить выполняемую работу на простые задачи (врезка «Задачи банковского кассира» поможет понять, как приблизительно должен выглядеть подобный список).

Некоторые операции, например выдача денежных средств, очень хорошо подходят для банкомата. Другие же обязанности — скажем, консультирование клиентов, чьи счета были заморожены из-за перерасхода средств, — автомат выполнить не способен. Машине явно не справиться с разгневанным или расстроенным посетителем.

Разложив содержание работы кассира на отдельные элементы, вы увидите, помимо прочего, что существуют различные способы автоматизировать эти задачи. Операционист, помогающий клиенту совершить простую транзакцию, в состоянии понять, какие еще банковские услуги могли бы его заинтересовать. Вот как описывает специфику своей работы в статье, опубликованной в журнале *Atlantic*, Дезире Диксон, который отвечает за обслуживание клиентов банка *Navy Federal Credit Union* в Джексонвилле, штат Флорида: «Когда вы приходите в наш банк, сотрудники хорошо представляют, с чем вы можете столкнуться в случае, если ваш супруг или член семьи служит на флоте.

Человек со стороны этого просто не поймет. Если ваши муж или брат ушли в море, в боевой поход, а вы занимаетесь делами, которые они переложили на ваши плечи, то можно воспользоваться от их имени услугами адвоката. В *Navy Federal*

прекрасно разбираются в подобных вещах».

Теперь вы лучше представляете, как следует группировать задачи. Некоторые из них — повторяющиеся (выдача наличных, проверка наличия средств), другие каждый раз предполагают индивидуальный подход (сотрудничество с разработчиками для совершенствования продуктов и услуг). Одни служебные обязанности требуют взаимодействия с людьми, эмпатии, эмоционального интеллекта (общение с клиентами, консультирование тех, у кого недостаточно средств на счету), а другие выполняются индивидуально (подсчет наличности в кассе).

Некоторые действия носят чисто физический характер (выдача наличных), а в каких-то случаях приходится подумать (выбор дополнительных банковских услуг, которые интересуют клиента). Нетрудно догадаться, как это разделение на категории помогает осознать, какие из задач сможет взять на себя банкомат (повторяющиеся, физические, выполняемые индивидуально), а какие следует поручить человеку или автоматизировать совершенно иным образом (интеллектуальные, требующие понимания, связанные с общением) (более подробно об этом см. в табл. 1.1).



ТАБЛИЦА 1.1

Распределение задач по категориям

Элементы работы банковского кассира	Специфика работы на данном этапе		
	Стандартная/ нестандартная	Выполняется индивидуально/ требуется взаимодействия	Физическая/ умственная
Поприветствовать клиента	Стандартная	Требуется взаимодействия	Умственная
Получить запрос на выдачу наличных	Стандартная	Требуется взаимодействия	Умственная
Убедиться, что на счету клиента достаточно средств	Стандартная	Выполняется индивидуально	Умственная
Провести списание средств со счета	Стандартная	Выполняется индивидуально	Умственная
Пересчитать наличность и выдать клиенту деньги	Стандартная	Выполняется индивидуально	Физическая
Проконсультировать клиента в случае, если на его счету недостаточно средств для выполнения запроса	Нестандартная	Требуется взаимодействия	Умственная
Вовлечь клиента в разговор	Нестандартная	Требуется взаимодействия	Умственная
Выяснить потребности клиента в дополнительных банковских услугах	Нестандартная	Требуется взаимодействия	Умственная
Порекомендовать дополнительные услуги, подробно рассказать о них	Нестандартная	Требуется взаимодействия	Умственная
Перенаправить клиента к другим банковским служащим для получения иных видов услуг	Нестандартная	Требуется взаимодействия	Умственная
Сотрудничать с разработчиками и руководителями процессов с целью совершенствования банковских продуктов и услуг	Нестандартная	Требуется взаимодействия	Умственная



Раскладываем работу на отдельные элементы

Как и в примере с банкоматами, вам нужно будет разложить выполняемую работу на отдельные элементы, не пытаясь просто заменить сотрудника техникой.

В результате перед вами откроются возможности для оптимизации, зачастую скрытые за монолитом должностных инструкций. Это, однако, не значит, что та или иная должность исчезнет; скорее она будет переосмыслена. Работа, выполнявшаяся человеком, просто-напросто станет иной, претерпевая процесс постоянных изменений. Со временем некоторые задачи утратят актуальность, перейдя к другим исполнителям — или к автоматам.

Возможно, получится так, что оставшихся обязанностей будет уже недостаточно, чтобы обеспечить сотрудника постоянной работой на полный день. Однако автоматизация не сводится к тому, чтобы оптимизировать по очереди каждую позицию, одну за другой. Обычно группы должностных обязанностей связаны друг с другом, поэтому оптимизировать вам придется сразу несколько рабочих задач, охватывающих одновременно целый ряд должностей. В каждой из этих групп автоматизация, возможно, снизит объем выполняемой работы.

Однако оставшиеся задачи, которые раньше выполняли несколько сотрудников, можно будет скомбинировать в расчете на одного человека, который станет трудиться полный день. Наши примеры описывают в основном обновление одной должности, но вы можете использовать те же методы и для целых групп позиций, взаимодействующих между собой.

Как идентифицировать простые задачи внутри должностной инструкции? Для этого существуют различные методики, и вы можете использовать сразу несколько. Компоненты, из которых складывается работа, легко найти в служебной инструкции или в списке требуемых навыков, а иногда даже и в соглашении об оплате труда. Также попробуйте воспользоваться онлайн-библиотекой O*Net. Как говорится на сайте <https://www.onetonline.org>, «онлайн-база O*Net содержит детальные описания служебных обязанностей примерно для 1000 различных должностей, как стандартизированных, так и специфических для определенных отраслей, и охватывающих практически всю экономику США.

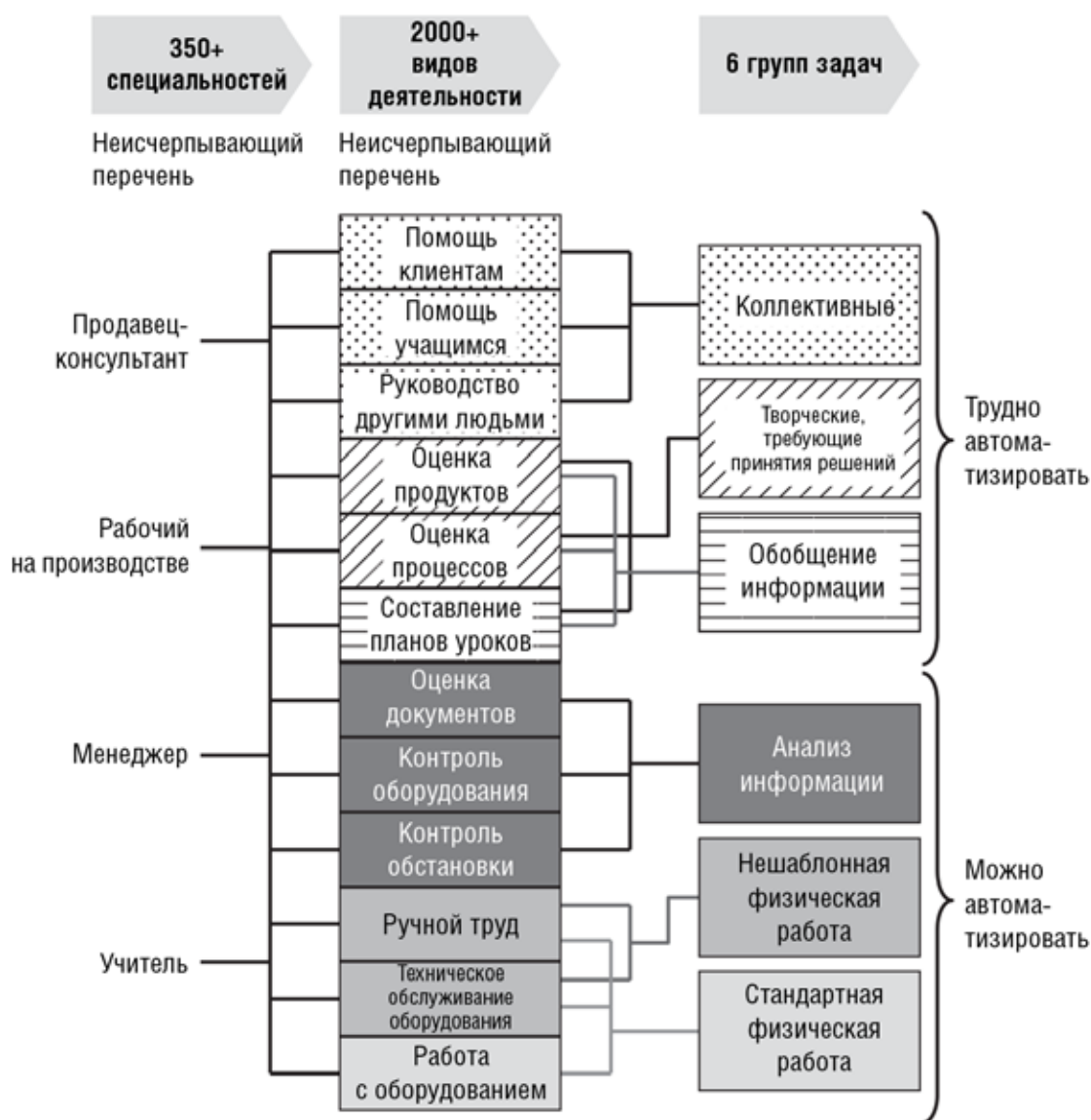
База данных доступна бесплатно для всех желающих. Она постоянно пополняется усилиями работников самых разных сфер». Рис. 1.1 является адаптированной версией диаграммы, созданной специалистами



РИС. 1.1.

Применимость автоматизации для рабочих задач в рамках служебных обязанностей

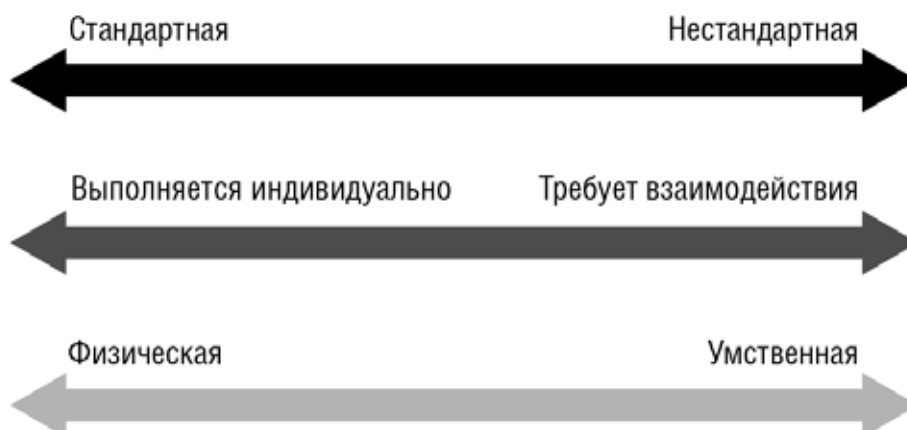
Понять влияние автоматизации проще, если разложить экономику процесса на простые задачи.



Источник: Данная схема составлена на основе исследования «Чтобы лучше понять влияние автоматизации, следует разложить экономику на отдельные задачи» (The Impact of Automation Is Best Understood by Breaking the Economy Down into 'Tasks'), выполненного в рамках информационной сети O*Net путем алфавитного анализа; указание авторства в соответствии с требованиями лицензии версии 4.0.

РИС. 1.2

Три параметра, определяющие возможность автоматизации



AlphaBeta Analysis по данным O*Net с целью проиллюстрировать, каким образом можно оценить пригодность для автоматизации тех или иных задач, составляющих должностную инструкцию.

Как вы можете видеть, любая работа складывается из множества различных обязанностей, и здесь необходим индивидуальный подход. Задаваться вопросом, поддается ли автоматизации тот или иной вид работы в целом, бессмысленно: необходимо разобраться, можно ли автоматизировать каждый пункт должностной инструкции.

Какие задачи поддаются автоматизации?

Как измерить сложность автоматизации для каждой задачи? Это зависит от трех базовых характеристик (рис. 1.2).

Шаблонная или нестандартная?

Однообразная работа предсказуема и монотонна, она соответствует четким критериям. Меняющиеся задачи, Раскладываем работу на отдельные составляющие напротив, невозможно спрогнозировать, такая деятельность требует разнообразных подходов, постоянной адаптации и самостоятельного принятия решений. Большинство задач кредитных



аналитиков носит однообразный характер. Эти специалисты собирают воедино стандартные данные по каждой кредитной заявке. Они ищут одни и те же подводные камни в каждом элементе информации о клиенте, взятой из банковских учетных документов, сведений кредитных рейтинговых агентств, официальных источников и социальных сетей. В целом шаблонная работа лучше поддается автоматизации (более подробно об этом мы поговорим в главе 3). В результате ее внедрения кредитный анализ осуществляется в среднем в 15 раз быстрее и практически без ошибок. На другом конце шкалы находится работа кадрового консультанта, где возможно великое множество различных вариантов. Все его клиенты отличаются друг от друга, каждая проблема уникальна.

Консультант работает с инструментами аналитики, применяя методики построения и управления процессами, которые ему всякий раз приходится заново настраивать для диагностики той или иной конкретной проблемы и поиска подходящего решения. Подобная работа хуже поддается автоматизации, однако достижения в сфере познавательной автоматизации, возможно, позволят автоматизировать некоторые аналитические задачи и извлекать полезные данные из результатов работы с предыдущими клиентами.

Журнал



2019 г.

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

Алиса рекомендует бежать со всех сил чтобы только не стоять на месте

«Масштабирование надо тестировать на одном филиале, создать группу единомышленников... и снимайте розовые очки, как только почувствовали, что персонал не желает бежать в два раза быстрее», – рекомендует эксперт.

Евгений Ойстачер

EKF

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Как выбрать вид бизнеса, который можно масштабировать?

 По моему взгляду, выбрать нишу масштабирования не трудно, потому что можно масштабировать практически любой бизнес. Любой, который не связан с личностью самого бизнесмена. Сложно масштабировать, например, услуги бизнес-тренера, коуча, психолога. Поэтому правильнее всего изначально, создавая компанию, не ассоциировать ее с одним человеком, а именно, с собой. Целесообразнее с точки зрения масштабирования развивать бренд.

этот эксперимент, оценили результат и уже тогдакратно увеличили масштаб региональных представителей. И сегодня, исходя из собственного опыта, скажу, что это правильно: сначала испытание модели, анализ результат, при положительном итоге – масштабирование.

Так мы поступаем и с другими задачами, которые для себя ставим.

Вторая ошибка, вроде бы очевидная, но очень распространенная, – это не учитывать финансовые возможности компании. Конечно, можно все финансы согнать в одно место, но тогда про-

СНАЧАЛА ИСПЫТАНИЕ МОДЕЛИ, АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТ, ПРИ ПОЛОЖИТЕЛЬНОМ ИТОГЕ – МАСШТАБИРОВАНИЕ

УП Какие ошибки обычно совершают компании, пытающиеся масштабировать свой бизнес?

— Основная ошибка, которую можно совершить в начале процесса масштабирования, – это не учесть риски. А для того, чтобы понять, в каком направлении нужно двигаться, важно апробировать модель в каком-либо сегменте. Например, в нашей компании, приняв решение увеличить количество региональных сотрудников, мы для начала потренировались на одном-двух регионах. Посмотрели, какой эффект дает

сядут остальные направления, и бизнес рухнет.

Поэтому расчеты необходимы. Хотя бы элементарные, в таблице Excel, которые подтверждают, что у вас хватит денег на то, чтобы достигнуть целей, к котором вы стремитесь.

Третья не менее распространенная ошибка, которую многие предприниматели совершают, усиливая свой бизнес, неумение найти баланс между работой и личной жизнью. Сам прошел через такой этап, когда круглые сутки

мог только думать и говорить о работе. И поэтому хочу предупредить – ни к чему хорошему это не приведет, при условии, что вы собираетесь строить долгосрочный бизнес. Если вы не хо-

должны усиливать вас, а значит, лучше вас разбираться в вопросах своей компетенции.

МОЖНО ВСЕ ФИНАНСЫ СОГНАТЬ В ОДНО МЕСТО, НО ТОГДА ПРОСЯДУТ ОСТАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ, И БИЗНЕС РУХНЕТ

тите быть спринтером, а бежать бизнес-марафон долго, удерживая ровное дыхание, то планируйте жизнь так, чтобы работа и отдых были в сбалансированных пропорциях. Иначе упадете задолго до финиша.

 Команда лидера – как долго она может принимать участие в масштабировании, если она изначально была командой обычной бизнес единицы?

КРУГЛЫЕ СУТКИ МОГ ТОЛЬКО ДУМАТЬ И ГОВОРИТЬ О РАБОТЕ

И четвертая ошибка – брать все на себя, полагая, что лучше вас это точно никто не сделает. И здесь вновь делюсь собственным опытом. Сразу наваливается множество проблем: с клиентами, поставщиками, подрядчиками, регуляторными органами. И как итог – с деньгами! Важно создать профессиональную команду и научиться делегировать полномочия. Желательно, чтобы эти люди были отлично подкованы в сферах вашего бизнеса. Например, в продажах, производстве, логистике, финансах. Ваши коллеги

— Я верю в силу команды. Безусловно, сотрудники ходят на работу для того, чтобы зарабатывать деньги, но не только. Они хотят делать что-то интересное, значимое, чем можно гордиться. Если мы говорим про масштабирование, то очевидно, что тот, кто вчера был исполнителем, сегодня имеет шанс стать руководителем. А люди в основной своей массе хотят быть руководителями, во всяком случае те, которые работают со мной. Конечно, это большая ответственность, но и ресурсы шире, и возможности масштабнее. По-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

верьте, люди намного лучше выполняют задачи, если осознают их ценность и назначение. Проблем с воспитанием руководителей в собственном коллективе я не вижу.

 **Топов, не тянущих новый темп и масштаб, лучше сразу “выбрасывать за борт шхуны” или стоит пристроить их или переобучить?**

бизнес ко дну, не надо, каким бы хорошим человеком он не был.

 **Где искать нужных членов новой команды?**

— Поиск хорошего, а, по моему мнению, лучшего профессионала на рынке вопрос непростой. Источников поиска много – специализированные сайты, социальные сети. У нас есть опыт, ког-

СРАЗУ НАВАЛИВАЕТСЯ МНОЖЕСТВО ПРОБЛЕМ: С КЛИЕНТАМИ, ПОСТАВЩИКАМИ, ПОДРЯДЧИКАМИ, РЕГУЛЯТОРНЫМИ ОРГАНАМИ

— Осознать то, что член твоей команды «не тянет» возложенные на него обязанности и ожидания всегда досадно. Для начала надо найти и оценить на эту позицию кандидата, и только потом

да сложные вакансии мы закрывали при помощи кадрового агентства. На мой взгляд, этот способ поиска претендента на топовую позицию оптимальный.

ОНИ ХОТЯТ ДЕЛАТЬ ЧТО-ТО ИНТЕРЕСНОЕ, ЗНАЧИМОЕ, ЧЕМ МОЖНО ГОРДИТЬСЯ

делать выводы – убирать ли кого-то с корабля. Это морально тяжелый шаг. Возможно, для специалиста найдется место в каком-нибудь отделе, где его компетенций будет достаточно. Но тут уже выбор за руководителем и за самим работником. Однозначно, держать в команде сотрудника, который тянет

 **Какими качествами и знаниями должны обладать те, кто может полезно трудиться в бурно растущей компании?**

— Собственно говоря, в бурно развивающейся компании нужны развива-

ющиеся сотрудники. Что для этого делать? Это достаточно сложный вопрос. Ты не можешь прийти в коллектив и сказать: «Коллеги, а давайте с сегодняшнего дня развиваться». Тут ничего другого не придумано, как, во-первых, подавать пример собственными дей-

— В любой компании, когда она переживает бурные перемены, будут недовольные. Мол, зачем что-то менять, и так хорошо живем, тепло и спокойно. В этом случае, опять же, надо работать с командой. Собираться, обсуждать важные моменты, понимать,

ЛЮДИ НАМНОГО ЛУЧШЕ ВЫПОЛНЯЮТ ЗАДАЧИ, ЕСЛИ ОСОЗНАЮТ ИХ ЦЕННОСТЬ И НАЗНАЧЕНИЕ

ствиями. Во-вторых, создать вокруг себя группу единомышленников, которая поддерживает стремление к росту.

Люди будут видеть, как эта группа развивается, как это работает на

чем каждый из них мотивируется. Расхожая фраза – все люди разные. Это и хорошо, потому что мы дополняем друг друга. Но поскольку люди разные и инструменты подхода к ним не могут быть одинаковыми. Кого-то надо по

СОЗДАТЬ ВОКРУГ СЕБЯ ГРУППУ ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ, КОТОРАЯ ПОДДЕРЖИВАЕТ СТРЕМЛЕНИЕ К РОСТУ

личный, на общий результат, и будут стремиться к развитию. Обязательно нужно привязать к этому процессу KPI, систему обучения, аттестации, вознаграждения, кадровые установки, корреляцию с ценностями компании. Мы этот процесс запустили, и он успешно работает.

головушке гладить и подробно рассказывать о своих планах. Кому-то нужно придать ускорение. Некоторым необходимо устанавливать дедлайны, постоянно смартируя по задачам. Ну и практически безотказная мотивация – это деньги.

Важно научиться разбираться в людях, и ради конкретного результата применять определенные действия к каждому человеку.

УП Что делать, если в команде образовались некие “племена” по интересам?

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП А если есть оппозиция масштабированию (топам и всем сотрудникам и так неплохо живется без перемен), то как поступить?

— Если в процессе масштабирования руководитель видит жесткий саботаж со стороны сотрудников, надо

сложно. Еще вчера при упоминании какого-то товара или услуги каждый из нас мог назвать 2-3-4 лидеров этого направления. Сейчас мы знаем, кто производит лучшие телефоны, лучшую поисковую систему, лучшее телекоммуникационное оборудование и так далее. На сегодняшний день роль бренда

ПОДЧИНЕННЫХ НУЖНО ДЕРЖАТЬ В ТОНУСЕ

быстренько снять розовые очки. Подчиненных нужно держать в тонусе. Вот, например, тренер любит и ценит игроков своей футбольной команды, но для достижения результата гоняет их до седьмого пота. И в бизнесе то же самое. Контролировать выполнение плана – важная задача руководителя. Тех, кто его систематически не выполняет, заменяют сотрудниками, которые хотят идти в ногу с компанией.

во всем мире чрезвычайно высока и держать марку без масштабирования бизнеса невозможно. Вспомните сказку про Алису: «Ну, а здесь, знаешь ли, приходится бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте, а чтобы попасть в другое место, нужно бежать вдвое быстрее».

***Евгений Ойстачер, основатель бренда EKF**

УП Как сегодня в эпоху интернета оценить силу бренда и его потенциал масштабирования?

— В эпоху интернета масштабировать собственный бренд стало очень

Эксклюзивно для



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

Как нанять клиентоориентированного сотрудника на основе анализа невербального поведения и психолингвистики соискателя



Жизненная психология и академическое образование в области психологии – отличное подспорье для работы с соискателями, но любая информация, которую даже самый честный соискатель дает о себе на собеседовании – ненадежные интроспективные данные (самонаблюдение). Информация человека о самом себе не всегда соответствует его истинному мнению и, тем более поведению, но есть комплекс научных дисциплин, которые могут стать отличным помощником интуиции и чутью специалиста, главная задача которого – найти клиентоориентированного сотрудника.



Олег Клепиков

PSYSCHEA

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Ниже приведен набор несложных инструкций из области психологии и анализа невербального поведения, которые помогут нанимателю решить его задачу.

Клиентоориентированный сотрудник, какой он?

Клиентоориентированный сотрудник уважает пространство клиента, и в то же время способен эффективно управлять коммуникацией. Он не на стороне клиента и не на стороне бизнеса – он медиатор. Он умеет подстраиваться, а не подстраивать, занимать сторону клиента, но и быть на стороне бизнеса одновременно.

Он положительно позитивно настроен к клиенту, способен выходить на прямой контакт, обладает хорошим чувством юмора, то есть способностью снимать стресс выбора и перспективы расстаться с деньгами. Клиентоориентированный сотрудник – асертивный, то есть умеющий в случае необходимости спокойно и ровно настаивать на своем в стиле клиента. Клиентоориентированный сотрудник обладает сильным интеллектом и хорошо «держит» информацию о продукте, хорошо разбирается в том, что продает/предлагает.





Мимика

Взгляд прямой, глаза широко открыты, и чем шире распахнуты, тем лучше, это значит, что кандидат легко держит контакт. Если интервьюер/рекрутер говорит о клиенте, о продаже, а у соискателя в этот момент расширяются зрачки – это хороший признак. Это значит, что симпатический ствол вегетативной нервной системы активизируется, а соискатель вовлечен, заинтересован, позитивно настроен.

Также стоит обратить внимание на сглатывание: чем их меньше, тем лучше – активация симпатического ствола снижает количество слюноотделения.

Есть расхожее выражение «глаза блестят», это выражение имеет под собой вполне научное обоснование: блеск, увлажненность глаз и «чистота взгляда» напрямую связаны с количеством уровня дофамина в крови, отве-

чающего за искренний интерес к теме, за удовольствие от ожидания приятного события.

Еще один классический признак идеального кандидата-коммуникатора, продавца: детские черты лица (маленький нос, широко посаженные глаза, небольшой рот, округлое лицо, без выраженных контрастов). Такой тип внешности ориентирует клиента на доверие.

Есть известный этологический импринтинг, вызывающий однозначную реакцию на признаки младенца: когда мы встречаем детское лицо, мы демонстрируем/включаем родительское поведение и наш контрагент может ожидать от нас доверия, предлагая нам значительно больше.

Младенчески-детские образы стимулируют выработку окситоцина и вазопрессина (гормона, сужающего сосуды

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



и регулирующего родительское и принадлежное поведение, привязанность, доверие). Выброс окситоцина в ответ на младенческий образ коммуникатора вызывает снижение уровня критики и рост доверия.

Мы часто наблюдаем этот этологический импринтинг в живой природе: взрослая львица не станет проявлять агрессию к детенышу обезьяны, а кошка вполне может вскормить щенка.

Наблюдение за невербальной «оценочной мимикой» кандидата также позволит сделать определенное количество выводов о способности соискателя быть клиентоориентированным сотрудником.

Эффективный коммуникатор установлен на положительную оценку. Он выражает искреннюю/аутентичную, а не социальную улыбку. Аутентичная улыбка симметрична, ее признак – «гусиные лапки» у глаз, приподнятые и округленные щеки, приоткрытый расслабленный рот. Улыбка длится не более 2-4 секунд, свыше 5-7 – точно социальная. Если мы видим аутентичную улыбку соискателя в процессе разговора о клиенте или разбора рабочей ситуации – это хороший позитивный признак.

В мимике подходящего соискателя наниматель не должен обнаружить признаки презрения или сомнения. Маска презрения или сомнения – это односторонняя улыбка/оскал, прицо-

кивание/причмокивание, прищуренный глаз, приподнятая голова – шея в тоне презрения, или опущенная голова – в тоне сомнения. Удачный соискатель не оценивает себя выше клиента, а идентифицирует себя с клиентом, выражает эмпатию. Клиентоориентированный сотрудник не обороняется, не атакует и не агрессивен клиенту.

Еще варианты негативной «оценочной мимики» – маски отвращения или гнева. Отвращение – носогубная складка приподнята, темечко направлено назад и вверх, а челюсть вперед. Гнев – прищуренные глаза, прямоугольный/квадратный оскал.

Несколько лет назад американские исследователи опубликовали результа-

ты полезного для понимания значимости оценочной мимики эксперимента в психологии супружеских отношений: супругов тестировали отдельно, разговаривали с ними о браке и считали мимические признаки агрессии и презрения. Количество этих признаков коррелировало с продолжительностью брака, и была выработана определенная шкала, по которой эту продолжительность можно статистически предположить.

Логику брачных отношений легко перенести на отношения типа «продавец-покупатель». Условный брак с клиентом не получится без эмпатии и принятия чужой позиции, а на основе избыточной высокой самооценки продавца он просто невозможен.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Тело

Неэффективный в контексте клиентоориентации соискатель демонстрирует нам жесты доминирования. Признаки доминирования: демонстративно открытая поза, сел и откинул назад корпус и руки, или навис над рекрутером, приподнимается на стуле, опирается кулаками в стул или стол, подается корпусом вперед.

Плохой признак – покровительствующие и патерналистские жесты, типа похлопывания по плечу, опускания рук сверху вниз с давлением на поверхность, воздух или воображаемые объекты. Не должно быть слишком закрытых и сжатых поз с перекрещиванием рук или ног, такие позы говорят о

страхе контакта и неспособности быть ассертивным.

Поза клиентоориентированного соискателя – умеренно открытая, свободная. Жесты носят поднимающий характер – это может быть малая жестикация, поднимающие движения кистей, пальцев, демонстрирующие позитивную поддержку.

Хорошо, когда есть активные иллюстрации жестами: чем больше человек иллюстрирует вещь комплементарно (большой палец вверх при положительной оценке, или разводит руки, описывая большую вещь), тем более он захвачен процессом, включен в него и искренен.

Замечательный тест на мимический и жестикулярный позитив – вход третьего. Если соискатель раскрывается и улыбается, реагирует с интересом и отклоняется слегка назад, а не агрессивует, не собирается и не закрывается в позу – это говорит нам о предустановленной позитивной модели поведения.

Психолингвистика

Речь эффективного коммуникатора не монотонная, эмоционально окрашенная, но при этом достаточно структурирована. Четкая структура – это осязаемое разнообразие речевых регистров, их большой набор. Широкий, но четкий набор регистров – комплекс стилистических и интонационных при-

емов для передачи разных вербальных сообщений, и чем больше человек их использует, чем качественнее разделяет их между собой, тем более он клиентоориентирован и вовлечен в контакт.

Широкий набор используемых речевых регистров свидетельствует о высокой культуре и при этом эмоциональной вовлеченности, искренности говорящего.

Хороший признак – много открытых гласных на фоне четкого произношения согласных звуков, без звуков-паразитов: мычания, гудения, или больших пауз.

Связь речи и жестикуляции – еще один важный аспект оценки соискателя.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Если речь поддержана аутентичной позитивной жестикуляцией, значит человек способен регулировать процесс коммуникации, не задумываясь. Хороший коммуникатор широко использует жесты-регуляторы, которые демонстрируют, куда нужно идти и поддерживают выражения, типа «теперь ваша очередь» или «очень интересно, что вы об этом думаете» (движение перенесения руки на сторону собеседника ладонью вверх).

Способный коммуникатор может использовать жесты, похожие на изображение знаков препинания в такт речи, но не сверху вниз, не довлеющие, не проникающие и не останавливающие, а такие, словно человек разбирает бумаги на столе. «Разбор канцелярского стола» в воздухе в гармонии со смыслом, с четкими смысловыми паузами, контроль этих пауз в нужный момент – признаки высокой коммуникативной культуры.

Фонетически в речи не должно быть слишком много шипящих и свистящих звуков, или ударных, которые произносятся нечетко – это сниженная артикуляция, свидетельствующая о низкой речевой культуре.

Метафора «разбор канцелярских принадлежностей», заметная мелкая моторика рук, совпадающая с широким словарем, не специальным, а именно бытовым широким, художе-

ственный стиль, не театрализован- ный, чуть больше прилагательных, синонимов – это интеллект и хорошие коммуникативные качества успешного кандидата.

Также рекрутеру необходимо обратить внимание насколько кандидат адаптивен к резким или драматическим изменениям настроения, к разным психотипам клиентов. Адаптивность комплекса поведения хорошо проверяется участием третьего лица в собеседовании, которое резко противоположно по типу к первому интервьюеру.

Чтобы наблюдать способность к адаптивности, нужно ввести некоторую шкалу: один интервьюер мягкий и чувствительный, а другой – или структурированный и спокойный, или напротив – психопатичный и несколько истероидный по психотипу. Полезно посмотреть, как соискатель меняет стиль по отношению к другому типу личности, не переигрывая, не «вылетая» в другую форму поведения, а мягко подстраиваясь – более эмоционально для одного, или более аргументированно и последовательно – для другого.

Умение оставаться собой, подстраиваясь, а не мимикрировать театраль- но – это аутентичность, показывающая стержень и самооценку соискателя. Хороший уровень ценности себя спо-

способствует доверию. Устойчивость, асертивность, как модель поведения в коммуникации – максимально верное поведение клиентоориентированного сотрудника, признаки неуверенности и обмана недопустимы.

Самые яркие признаки обмана и неуверенности – рассогласованность вербального утверждения и невербального поведения. Например, человек говорит: «дайте мне», а сам демонстрирует жест упора или отторжения.

В согласованной коммуникации руки должны быть на виду, не за спиной, не в карманах, но и не проникать, не давить, не подавлять, не отталкивать, когда клиент видит руки, которые описывают «как прекрасен мир» – это

идеальная ситуация клиентоориентированности.

Поджатие плеча, локтей, разведённые ладони перед собой (защита, готовые оттолкнуть, амортизировать удар) в качестве жестов, поддерживающих сообщение – демонстрация таким образом защищенности шеи, корпуса и кистей, это оборонительная позиция, позиция сомнения, неуверенности и страха. Эту позу при анализе невербального поведения легко разбить на части: одно плечо «гуляет», или кисти рук в разные стороны – все это плохо, кроме ситуации, в которой сотрудник прямо говорит, что не уверен или не знает чего-то.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Более глубокие способы работы с кандидатами включают модели анализа и отбора психотипов соискателей, которые можно применять, при этом, практически не обращая внимания на то, о чем говорит человек. Можно работать с ним через метафору, существуют разные типы фактологической проверки, проверки осведомленности и критериальной проверки достоверности информации, но этому нужно учиться, или нанимать в команду подбора соответствующих специалистов.

В любом случае, классическое анкетирование, клинические опросники и другие подобные методы сокращения ресурсозатрат нанимателей, давно продемонстрировали свою неэффективность. Современная замена им – автоматизированные инструменты речевой аналитики, моделирование, построенное на основе нейросетей и машинного обучения, позволяющие понять весь профиль исследуемого или группы исследуемых. Но они не дешевы и применяются в основном в анализе клиентских баз финансовых организаций, кадрового резерва для

госучреждений и топ-менеджмента крупных компаний.

***Олег Клепиков**, управляющий партнер консалтинговой компании **PSYCHEA**, специалист в области неинструментальной детекции лжи и анализа невербального поведения

Эксклюзивно для



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



Как обычно работают и почему разваливаются советы директоров больших компаний?

*Институт совета директоров в России существует в
достаточно искаженном виде*



*Наталья
Добровольская*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Совет директоров в России сегодня – не такая уж редкость. Крупные компании, такие как «Сбербанк России», «Норильский никель», «Мегафон», «Мосэнерго», «Сибур», «Ростелеком», «РЖД» и другие, имеют в своей структуре в том или ином виде совет директоров.

Другой вопрос, что даже осведомленные люди бизнеса часто имеют не совсем правильное представление относительно определения совета директоров. Давайте разберемся, какие формы высшего руководства существуют в бизнесе и какие определения (термины) необходимо изучить для понимания специфики работы совета директоров.

- собрание акционеров – высший орган управления в акционерном обществе, состоящий из собственников (акционеров) бизнеса;

- правление – формируется из числа руководящих работников компании, ее дочерних структур, а также иных лиц, компетентных в вопросах текущей и перспективной деятельности компании;

- совет директоров – орган коллегиального стратегического управления компанией, в составе которого присутствуют акционеры или их представители; генеральный или финансовый директор компании; независимые директора;

- листинг (от англ. list – список) – совокупность процедур включения ценных бумаг в биржевой список (список ценных бумаг, допущенных к биржевым торгам), осуществление контроля за соответствием ценных бумаг установленным биржей условиям и требованиям. Институт совета директоров часто подчиняется правилам листинга;

- независимый директор – (non-executive director, NED, independent director, ID) в компании – сторонний эксперт, который формально не входит в число высших менеджеров организации и не имеет личного интереса в данном конкретном бизнесе (акции, бонусы, опционы, премии и т.п.). В отличие от исполнительного директора, занятого в первую очередь оперативным управлением, независимый директор выполняет в первую очередь контрольные функции.

Функционал независимого директора:

1. Участие в определении стратегии компании.

2. Анализ и оценка результатов деятельности высшего руководства.

3. Финансовый контроль и риск-менеджмент.

4. Мотивация топ-менеджеров.

В структуре организации совет директоров – высшее звено управления; при этом оперативное управление от-

4. Принимает решения по крупным сделкам и расходам компании;

5. Согласует получение кредитов/займов.

Для того, чтобы совет директоров работал в правильном режиме и приносил существенные результаты, компании необходимо:

ИНСТИТУТ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В РОССИИ СУЩЕСТВУЕТ В ДОСТАТОЧНО ИСКАЖЕННОМ ВИДЕ

дано исполнительному органу – генеральному директору или CEO. Это связано с тем, что совет директоров, как правило, берет на себя стратегическое управление и функции контроля.

Типовые функции совета директоров следующие:

1. Совет директоров принимает на работу и освобождает от занимаемой должности генерального директора;

2. Контролирует финансово-хозяйственную деятельность предприятия;

3. Утверждает стратегию и бюджет компании;

1. Иметь четкую организационную структуру, в которой соблюдалась бы иерархия «инвестор-собственник-исполнитель (генеральный директор/CEO)»;

2. Четко прописать функционал и ответственность совета директоров в уставе или положении о совете директоров;

3. Иметь в своем составе действительно независимых директоров;

4. Собственнику бизнеса – отстраниться от оперативного управления, предоставив это право исполнительному звену.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Последние два пункта в российских реалиях соблюсти довольно сложно. Связано это со спецификой ведения бизнеса в России, или является издержками отечественной ментальности, – рассуждать можно долго. Но факт остается фактом: институт совета директоров в России существует в достаточно искаженном виде.

Рассмотрим некоторые факты.

Например, совет директоров «Ростелекома» раскрыл связи членов, обладающих статусом независимого директора, с самой компанией и структурами (портал раскрытия корпоративной информации, ПАО «Ростелеком», сведения, оказывающие, по мнению эмитента, существенное влияние на стоимость его эмиссионных ценных бумаг). В документе указывается, что у члена совета директоров, советника гендиректора «ВЭБ Инновации» Рубена Аганбегяна имеется «связанность с государством». По итогам проведенного анализа соответствия независимого члена Совета директоров ПАО «Ростелеком» Семенова В.В. критериям определения независимости, установленным в Приложении 4.1 к Правилам листинга ПАО Московская Биржа, (протокол №3 от 26.06.2017), (далее – Правила листинга), выявлена связанность с ПАО «Ростелеком». По итогам проведенного анализа соответствия независимого члена Совета директоров ПАО «Ростелеком»

Яковецкого А.А. критериям определения независимости, установленным в Приложении 4.1 к Правилам листинга ПАО Московская Биржа, (протокол №3 от 26.06.2017), (далее – Критерии), выявлена связанность с государством через и связь с существенным контрагентом ПАО «Ростелеком». При этом все трое, тем не менее, были признаны «независимыми директорами».

Или, в одной из крупнейших российских страховых компаний, в которой существует и совет директоров, и исполнительный директор, полностью «рулит» один из акционеров, полностью замкнув на себе оперативное управление компанией, начиная от согласования выплат по убыткам и заканчивая бюджетом на канцтовары. Любое решение топ-менеджмента может быть пересмотрено и раскритиковано.

Жесткий стиль управления, непопулярные решения, тотальное недоверие по отношению к подчиненным. И все это в конкурентной рыночной среде. Результаты подобной диктатуры – текучесть персонала, низкая квалификация нанимаемых специалистов, мотивация работников, стремящаяся к нулю. Перечислять можно долго, итог единоличного непрофессионального управления, как правило, закономерен; в условиях сегодняшнего рынка это только вопрос времени.

Почему распадаются советы директоров?

В первую очередь, члены совета директоров меняются в интересах бизнеса, будь то коммерческий интерес или обеспечение безопасности бизнеса. Как пример, с 3 июля 2019 года основатель компании «Рольф» Сергей Петров и глава департамента автодилера Анатолий Кайро, который

менее 1/3 от общего состава совета и компании, которые представлены на установленной бирже, должны это требование соблюдать.

Помимо этого, существуют определенные сложности с экспатами, включенными в совет директоров в качестве акционеров; здесь уже имеет место быть политическая составляющая с ее мощными рычагами управ-

ЧЛЕНЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ МЕНЯЮТСЯ В УГОДУ УСЛОВИЯМ ЛИСТИНГА

находится под арестом по делу о выводе за рубеж 4 млрд руб., теперь не входят в совет директоров «Рольфа». Это следует из данных, обнародованных на сайте раскрытия информации по результатам внеочередного собрания акционеров компании. «Прекратить с 3 июля 2019 года полномочия действующих членов совета директоров господина Кайро Анатолия и господина Петрова Сергея Анатольевича и установить, что последним днем их полномочий является 2 июля 2019 года», — говорится в сообщении.

Часто члены совета директоров меняются в угоду условиям листинга. Например, число независимых директоров, согласно требованиям листинга в Гонконге, должно составлять не

более, такими как санкции, штрафы и т.п. В январе 2019 года бывшие структуры бизнесмена Олега Дерипаски алюминиевая компания «UC Rusal» и ее крупнейший акционер En+ объявили новые составы советов директоров после снятия с них Минфином США санкций. Соответствующие сообщения размещены на сайтах компаний (Источник: <https://www.rbc.ru>).

Также мы не можем оставить без внимания и человеческий фактор. Уходят из совета директоров и по личным убеждениям. Конфликты, несоответствие интересов, невозможность принимать решения, — эти и другие причины озвучивают бывшие члены советов директоров крупных компаний.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Например, в июле 2016 года совет директоров Азиатско-Тихоокеанского банка покинул экс-зампред ЦБ Сергей Голубев. «Ведомостям» он объяснял, что причина его ухода в нежелании, чтобы банк нес репутационные риски из-за его участия в совете директоров банка «Интеркоммерц», у которого была отозвана лицензия.

Год назад совет директоров радио «Эхо Москвы» покинул главный редактор Алексей Венедиктов. Он рассказал информагентству RNS, что принял решение после того, как совет директоров радиостанции определил бюджетную политику на следующий год. «Я представитель миноритариев в совете директоров, мы проголосовали против принятия бюджета на этот год. Я голосовал против решения о том, чтобы брать новые кредиты», — объяснил свою позицию Венедиктов.

Подводя итог вышесказанному, формальность существования совета директоров, к сожалению, имеет место быть. Модернизация и модификация совета директоров вряд ли поспособствует повышению эффек-

тивности этого института управления в рамках конкретной организации. Принимать совет директоров как инструмент улучшения бизнес-системы или не принимать, а если принимать, то в каком виде – конечно, решение всегда остается за собственником бизнеса. Главное, понимать, какова конечная цель создания совета директоров, впишется ли данный орган в структуру организации, каким образом он будет функционировать и будет ли функционировать вообще. Безусловно, совет директоров имеет свои преимущества, но внедрение его в бизнес-систему потребует немало сил и времени. Кроме того, любое нововведение влечет за собой сопротивление со стороны персонала. И, самое важное – необходимо серьезно перестроиться собственнику, а это не всегда бывает легко.

***Наталия Добровольская**

Эксклюзивно для 



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



А был ли мальчик?

В интернете давно ходит текст, в котором говорится о том, что Дейл Карнеги – автор книги «Как завоевать друзей» умер в полном одиночестве, М. Монтессори отдала своего сына в приёмную семью, а корейская писательница, автор бестселлеров „Как быть счастливым“ повесилась от депрессии. Далее следует многозначительная фраза: «это все, что нужно знать о тренингах личностного роста, коучах и тренингах». Когда я вижу подобного рода тексты, то всегда думаю о двух вещах – о том, что информацию всегда нужно перепроверять и о том, что индукция, как метод, выявления



**Екатерина
Грибова**

АО «ЭР-Телеком Холдинг»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



закономерностей от частного к общему уже не раз подводила нас за историю человечества. Давайте поразмышляем и рассмотрим этот кейс с нескольких сторон. Сейчас действительно очень много тренеров, псевдокоучей, тренеров по счастливой жизни и остальных Лжедмитриев. Первый вопрос, который стоит задать себе, выбирая тот или иной курс или тренинг – «а, насколько успешен пример самого тренера?». Обычно эту информацию достаточно легко найти в интернете.

Есть масса великолепных примеров тренеров и консультантов, которые могут поделиться практическими инструментами достижения результата, ровно как и тех, кто не достиг абсолютно никаких выдающихся результатов.

Теперь посмотрим в другом разрезе: всегда ли лучший продавец это лучший тренер по продажам? Из своей практики могу сказать, что не всегда успешные продавцы могут быть наставниками и «обучателями». Иногда тренеры прекрасно консолидируют и перерабатывают большой объем информации, перекладывают это в простые инструменты и легко доносят их аудитории.

Его я бы предложила оценивать по другим критериям – по количеству продаж, осуществлённых его учениками, а не по количеству личных продаж.

В заключении предлагаю вернуться к обманчивости формулировки общего вывода из частных случаев, так называемой индукции. Если фильм, снятый известным режиссером провалится, можно ли считать, что весь кинематограф больше не нужен, если hr, считающийся экспертом в подборе, написавший об этом книгу, ошибется в кандидате, будем ли мы считать, что цитирую «это все, что нам нужно знать о подборе»? Задавайте себе правильные вопросы и проверяйте логические выводы.

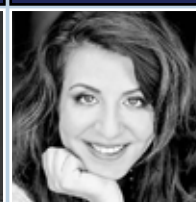
***Екатерина Грибова,**
HR бизнес-партнер по проектам
АО «ЭР-Телеком Холдинг»

Эксклюзивно для



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



						
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 Капёв ЭКСМО
						
Натэлла Кобулашвили «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 Хероx 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 CP	Алексей Стоянкин МДД Групп	Алла Третьякова АО КБ «Интерпромбанк»	Наталья Трубкина ПАО «Мечел»	Алексей Урванцев бизнес-тренер
						
Андрей Усложнин Кадровый центр «Эксперт»	Ольга Филиппова Eqvanta	Светлана Хамитова «Althausgroup»	Владимир Химанч Райффайзенбанк	Алексей Чунтомов Rail Cargo Logistics- RUS	Аяз Шабутдинов холдинг Like	Елена Эрлих Московский Кредитный банк

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU

ТОП ПРАВО

№ 7 (228)

ИЮЛЬ 2019

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

К.В.Новосёлов

Закон о самозанятых принят с целью их легализации и не надо использовать его для минимизации налоговых платежей!

Ирина Силин

Сколько самозанятых может привлекать компания и как доказывать в суде необходимость именно этой формы трудоустройства?

Анастасия Алексеевская

Социальные аспекты самозанятости. Кто может решиться использовать такую форму и легализоваться?

Павел Хлебников

Самозанятые. Дальнейшие перспективы

Наталья Пластинина

Самозанятые: перспективы или проблемы?

Светлана Маханта

Страхование несчастных случаев для работников: узкие места и споры в судах

В.С. Волкова

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

Дэн Ариели

Предсказуемая иррациональность

Скрытые силы, определяющие
наши решения

Бестселлер
**THE
NEW YORK
TIMES**



альпина
ПАБЛИШЕР

Переработанное
и дополненное
издание