

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по управлению персоналом — 71052, 70555, 72035

№ 29
(537)

2019

Главная тема: **СИСТЕМНЫЙ БИЗНЕС**

Любимов Александр

В критической ситуации со мной как с начальником должны считаться, и моя точка зрения должна превалировать

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Семейный бизнес принципиально

отличается от системного.

Какой эффективнее?

Читайте в номере.

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»

стр. 35

“Я потерял миллион долларов! Но как я счастлив!!!»...

Андрей Устюжанин,
КАДРОВЫЙ ЦЕНТР ЭКСПЕРТ



стр. 43

К характеристикам современного лидера добавляется гибкость, высокая адаптивность и умение формировать команду...

Наталья Боровикова,
ВТОВЕ



стр. 49

Е сли ты сделаешь быстро, но плохо, все забудут, что ты сделал быстро, но будут помнить, что ты сделал плохо...

Павел Безручко

5

ВИП ПЕРСОНА
Я категорически против известного тезиса, что с друзьями бизнесом заниматься нельзя
Александр Любимов

13

Трибуна HRD
Тотально контролировать персонал не целесообразно, так как это противоречит тенденциям рынка труда
Мария Утвенко, Domino's Pizza

17

Эффективность бизнеса
Семейный бизнес отличается от системного тем, что это "только бизнес и ничего личного"
Иван Никольский, EXPONIC

31

Комментарии
Специалисты редко уходят внезапно...
Екатерина Панферова, Antal Russia

35

Скандалы
Джерри не была «блатной», но довела Тома до истерики
Андрей Устюжанин, Кадровый Центр Эксперт

39

Рекрутмент
Как остановить бегство ваших сотрудников

41

Оценка персонала
Опросник SHL по оценке корпоративной вовлеченности

43

Комментарии
Лидер не сдастся, потому что постоянно учится
Наталья Боровикова, ВІТОВЕ

46

Комментарии
Наталья Дворецкая, ИДПО НИУ ВШЭ

47

Карьера
Новое поколение хочет смысла, а не игры
Екатерина Полежаева, Yoola

49

Обзор книги
Павел Безручко
«Практики регулярного менеджмента»

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



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 09.09.2019 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

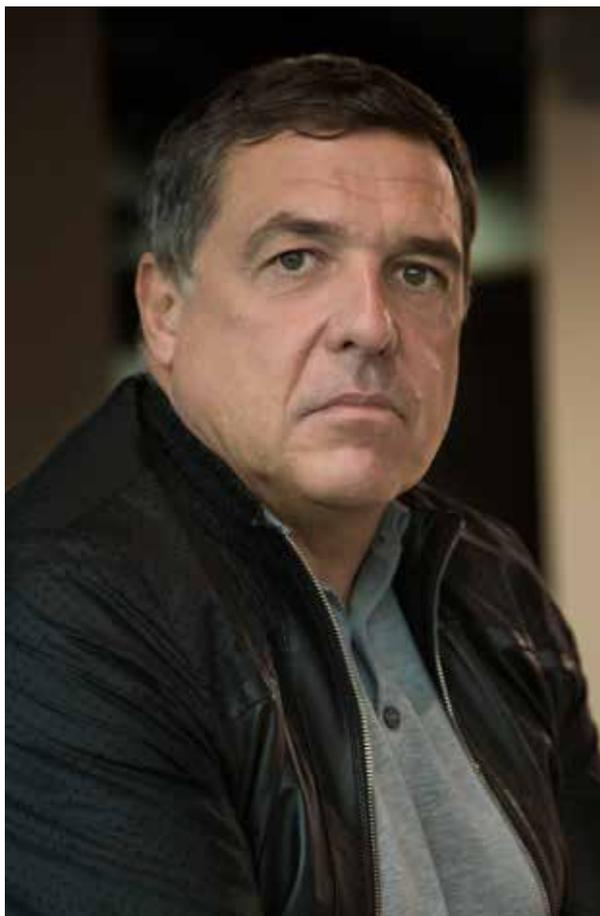


9 785956 300077 >

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

Я категорически против известного тезиса, что с друзьями бизнесом заниматься нельзя

Один из самых известных телеведущих, легендарной в прошлом передачи «Взгляд» Александр Любимов делится секретами менеджмента в творческих коллективах.



*Александр
Любимов*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

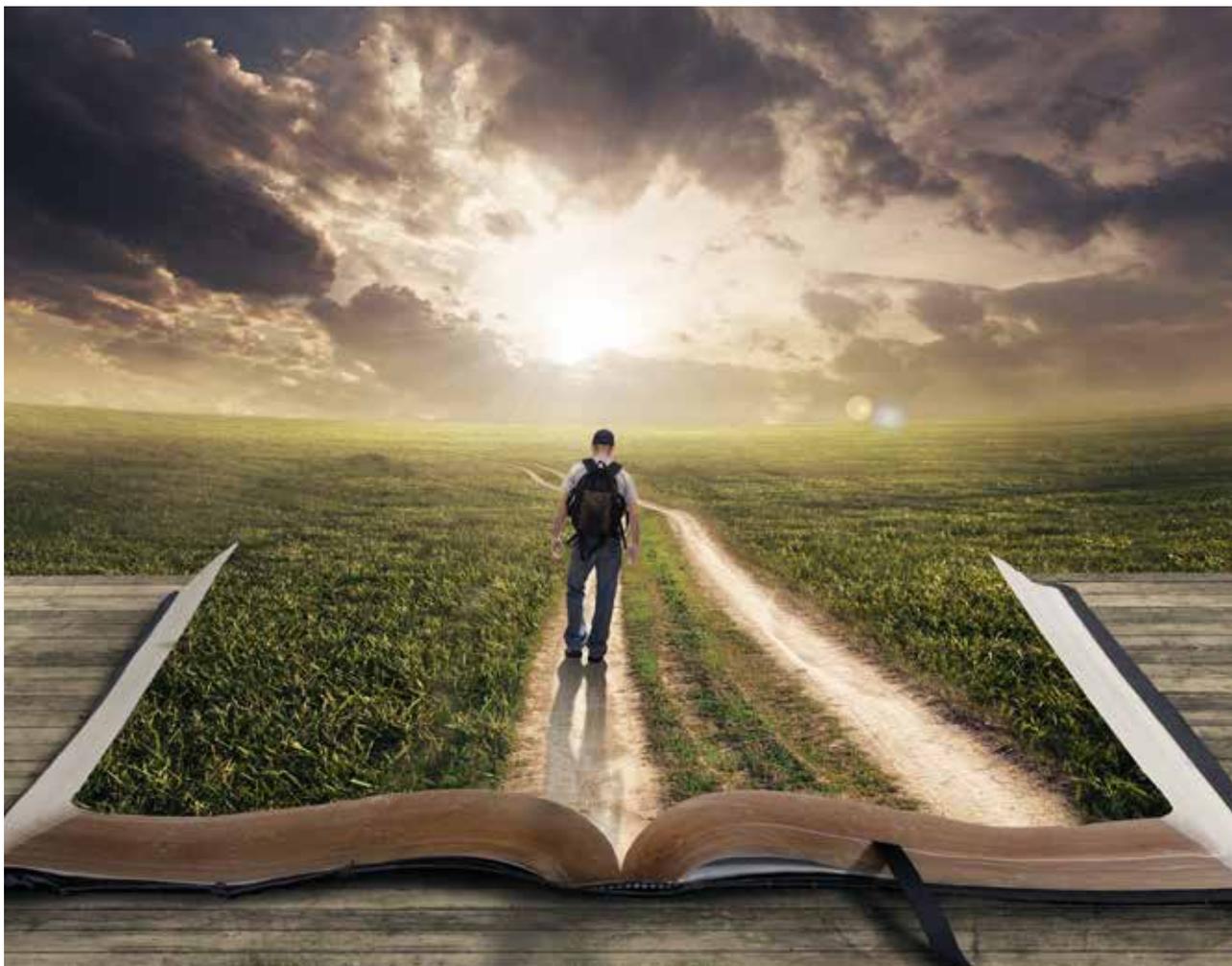


У Существует ли формула успеха? Чему стоит поучиться у известных личностей?

*Н*икогда нельзя предсказать, станет ли человек успешным или нет.

Главный тренд начинающих – создавать себе фетиши из знаменитостей. Моё окружение научило меня видеть в этом ошибку и не поддаваться тому, что рекламируется, будь то марка бургеров или телеведущий. Сейчас развелось очень много коучей, которые буквально продают формулу успеха. Такие профессии сродни священни-

кам и психологам – они не дают ничего кроме психотерапевтического сеанса. Лучше потратить час-другой на прочтение фундаментальных трудов в той области, где вы хотите добиться успеха, чем то же время – на интервью известных людей. Никакой жизненный опыт, в том числе и мой, не даст человеку больше, чем грамотная базовая книга. *У каждого свой неповторимый путь, но верен ли он или нет – это величайшая тайна вселенной, которая не раскроется вплоть до момента победы или поражения.*



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

 Ваш отец, Михаил Петрович, сейчас весьма популярен в свои 85. Чему Вы научились у него?



— Я многое брал из книг. И если мама у меня ассоциируется с классикой, то отец полностью оправдывал звание руководителя разведки. Когда человек занимает такую должность, он обязан постоянно изучать своего врага, поэтому в доме на полках лежа-

или утро на рыбалке. Но со временем требовательность к себе и к окружа-

С ЛЮДЬМИ В МОЕЙ ОБЛАСТИ НУЖНО БЫТЬ ОСТОРОЖНЕЕ, ИНАЧЕ ОНИ ЛОМАЮТСЯ И СТАНОВЯТСЯ НЕ СПОСОБНЫ ДЕЛАТЬ ТО, ДЛЯ ЧЕГО БЫЛИ ПРИГЛАШЕНЫ

ли и Сахаров, и Солженицын. Доступ к таким книгам и к такой точке зрения во многом определили мою дальнейшую жизнь.

 Как Вы по жизни выбираете друзей?

— Раньше у меня был довольно широкий круг общения, но со временем его диаметр становится всё меньше и меньше. По молодости друг – это тот, с кем разделил вечер на дискотеке

ющим повышается. В моём возрасте друг – это уже тот, с кем я делю, если так можно выразиться, войну. Это может быть и не стрельба из автомата, но бизнес – это война. Именно война, а не охота. Думаю, даже убить загнанного егерями медведя в лесу недостаточно, чтобы считаться друзьями. Для мужчины важно делать что-то вместе, иначе сложно понять, чего больше – дружбы или «фана».

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **А как вы выбираете партнеров по бизнесу?**

— Я категорически против известного тезиса, что с друзьями бизнесом заниматься нельзя. С моей точки зрения, когда люди так утверждают, у них просто нет друзей.

 **У Вас довольно миролюбивый имидж. Вы его сознательно формируете таким или же Вы внутренне неконфликтны?**

— В моей специальности нужно быть менее конфликтным и авторитарным, чем, например, в управле-

НЕЛЬЗЯ ПОЛУЧИТЬ КАКОЙ-ТО КАЧЕСТВЕННЫЙ ТВОРЧЕСКИЙ РЕЗУЛЬТАТ ОТ ЛЮДЕЙ, ЕСЛИ БЫТЬ ЧЕРЕСЧУР КОНФЛИКТНЫМ

 **Как правильно на начальных этапах договариваться с людьми, чтобы потом не возникало споров?**

— Нужно быть хладнокровным, уметь слушать людей и уметь сдерживать себя даже в такой эмоциональной сфере как моя. Смысл функционирования творческих людей в том, чтобы они были эмоциональными, яркими и даже порой некорректными. Если их подавлять, то становится невозможно правильно эксплуатировать их талант. С людьми в моей области нужно быть осторожнее, иначе они ломаются и становятся не способны делать то, для чего были приглашены. Нужно быть мягче, иначе это всё рухнет.

нии государством или войсками. Там работают свои организационные механизмы – приказы, распоряжения, а здесь – у нас – совершенно другая структура. Нельзя получить какой-то качественный творческий результат от людей, если быть чересчур конфликтным. Тем более, большинство наших проектов новые, и я сам до конца не знаю, как правильно их осуществить. А если к тому же создать атмосферу, в которой штат боится или слишком подавлен, чтобы высказывать свои идеи, то ничего не выйдет. Кино, телевидение - это бизнес, где нет авторов. Сценарист напишет сценарий, режиссёр продумает постановку, я что-то подправлю, придут актёры, которые по-своему сыграют, а потом ещё и режиссёр монтажа склеит всё так, как он видит. Конечный продукт выходит далеко не таким, как мы его задумыва-

ли, и конфликтовать в такие моменты, как минимум, бессмысленно. Каждый проект – это ребёнок, который рождается сиротой, и в тоже время имеет сразу несколько отцов.

денческая субординация. Грубо говоря, я отвечаю за всё – поиск заказчиков, финансирование, контроль процесса, а значит в критической ситуации со мной как с начальником должны считаться, и моя точка зрения должна превали-

МОЯ ЗАДАЧА – СОЗДАТЬ ТАКИЕ УСЛОВИЯ, ЧТОБЫ СОТРУДНИКИ МОГЛИ ПРОЯВЛЯТЬ СВОЮ ТВОРЧЕСКУЮ БЕСКОМПРОМИССНОСТЬ

 Как грамотно поступить, если всё же конфликт состоялся?

— Есть много способов, но они и не нужны. Конфликт – основа творчества. Поэтому скорее надо направлять конфликт так, чтобы из него получался наилучший творческий результат, а не деструктивное противостояние разных личностей. Например, все знают, что творческие люди – совы, и их мозг в первой половине дня ещё, по большому счёту, спит, а значит по утрам они более уступчивые. Отсюда следует вывод: совещание нужно ставить на часов 9, не позже, если надо избежать конфликта нескольких творческих начал.

Но я не устаю повторять: «в творчестве не бывает компромиссов». Единственное исключение – пове-



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

ровать. Все, кто согласился со мной работать, естественно, это понимают. Это некая константа, и совершенно естественно в рамках управления персоналом. Но моя задача – создать такие условия, чтобы сотрудники могли проявлять свою творческую бескомпромиссность. Иначе какой смысл с ними работать? Кстати, в нашем цеху часто

— Во-первых, массовый продукт будет создавать искусственный интеллект. Такой контент будет стоить копейки и минимум труда, телевидение же будет поставлено на конвейер.

Во-вторых, через 30-50 лет авторского контента будет гораздо больше. Сейчас федеральное телевидение уже

ЧЕРЕЗ ПАРУ ДЕСЯТКОВ ЛЕТ БОРЬБА ЗА ПЛАТФОРМЫ СМЕНИТСЯ НА ВОЙНУ ЗА VR

бывает, что сотрудники пытаются склонить тебя к творческим откровениям с тем, чтобы потом просто делать то, что ты говорил. Это им кажется более поведенчески безопасным, но зачем мне работать с такими талантами?

открывает нишу для этого. Появятся ещё тысячи подражателей Юрия Дудя. У кого-то получится повторить успех, но очевидно, что большинство провалится.

В-третьих, когда VR перейдёт на более-менее достойную степень качества, большие компании заберут этот сегмент себе. Почему именно большие

К чему приведёт симбиоз AI и телевидения?

компании? VR – очень дорогая инновация, и обычные журналы: ни я, ни тот же Дудь, не могут себе этого позволить. На данный момент компании (в том числе и российские) занимаются строительством дистрибуции и пытаются забрать себе стриминг (Amazon, Apple, Netflix, Disney Plus, и т.п.). Через пару десятков лет борьба за платформы сменится на войну за VR.



УТ Сейчас развелось очень много платформ под контент. В чём принципиальная разница?

— По сути, везде одно и то же – двигающиеся картинки и меняющийся звук. Естественно, стриминговые платформы отличаются от телевидения по стилю подачи материала и способу окупаемости. Либо люди платят за скаченный продукт, либо проект зарабатывает на рекламе. К сожалению, при всём оптимизме людей, которые продвигают Интернет, он не даёт столько же рекламы сколько телевидение. Сеть – это сплошные риски.

УТ Как отбирать, мотивировать и развивать талантливых телеведущих?

— Сейчас – никак. Цензура убила журналистику, говорить о действительно важных вещах тяжело и опасно для

жизни. Лишь горстка лиц идёт против негласных запретов (как журналисты из «Новой газеты» или из Meduza). Но большинство – конформисты. Они просто делают свою работу, потому что хочется кушать.

Думаю, они объясняют себе это так. Пусть Путин уничтожил политическую конкуренцию, у нас нет адекватных судов и достойной полиции. Но, с другой стороны, есть и множество плюсов: он многое сделал, чтобы не было войны, сократил внешний долг, уровень жизни вырос невероятно, Путин удовлетворил запрос на стабильность. И это тоже правда. Вот они и закрывают глаза на неприятную часть, а зарплату получают за рассказы о приятной.

***Александр Любимов**

Эксклюзивно для 

Справка о спикере:

Журналист, продюсер, общественный деятель. Стал популярен, будучи одним из ведущих знаковой программы «Взгляд» Центрального телевидения СССР, где специализировался на «острых» материалах. Вместе с коллегами основал Телекомпанию ВИД, которая стала кузницей кадров и программ для российского телевидения. Продюсировал такие проекты как «Последний герой», «Фабрика звезд», «Один на один», «Времена» и многие другие. Возглавлял РБК-ТВ, за 4 года выведя телеканал на новый уровень. В настоящий момент является Президентом телекомпании ВИД, занимается разработкой новых амбициозных проектов.



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





Подобрать

быстро правильного кандидата

executive search
head hunting
scoring

Развить

компетенции

management competencies
менторинг в HR
soft skills

HR revolution

Открыть

новые горизонты
карьеры

советы директоров
топ-менеджеры

Повысить

качество корпоративного
управления

интерим-менеджмент
команды под задачу

Казарезова Ольга

 HR-REVOLUTION.RU

Павличенко Татьяна

 Okazarezova@hr-revolution.ru  +7(985)130-92-50

 Tpavlichenko@hr-revolution.ru  +7(926)530-99-65

Тотально контролировать персонал не целесообразно, так как это противоречит тенденциям рынка труда



Мария Утвенко

Domino's Pizza

УТ Сбербанк переродился как в сказке, но застрял в “зыбучих песках»: Греф ведет банк в светлое будущее через трансформацию, а 99.9% кандидатов ожидают там стабильность. Что делать?

Дать ощущение стабильности этим 99,9% кандидатам через процедуру трансформации. Трансформация проходит через несколько этапов, и каждый этап должен быть понятен сотрудникам. Людям важно знать, что это такое, зачем внедряется, цели процесса и какого эффекта хочет добиться компания. Каждый этап трансформации должен быть прозрачен для со-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



трудников — если они будут понимать, что происходит, это создаст стабильность в коллективе и позволит добиться намеченных результатов.

УИ Если бы Ваша компания все начала сначала – как бы Вы изменили работу hr?

— Я бы начала с того, что пошла в бизнес. Проанализировала бы обстановку, какие операционные процессы проходят в компании, и уже именно под них формировала структуру HR. На мой взгляд, оптимальным решением является отойти от классической схемы формирования отдела и сконцентрироваться на том, что важно в конкретный момент с точки зрения бизнеса. В итоге в Domino's мы и пришли к такому формату, однако случилось это отнюдь не сразу — несколько лет мы все-таки развивались по классической системе.

УИ Почему крупные компании практически не трансформируют hr, хотя знают о новациях и много обсуждают их?

— Крупные компании, как правило, достаточно ригидны, поэтому любой процесс, который хочет внедрить HR, требует колоссальных изменений и затрат — как временных, так и финансовых. Основная причина отказа от трансформации — «неповоротливость»

компании и страх разрушить то, что уже и так показывает положительный результат. Здесь важно помнить о том, что с первого раза трансформация может и не получиться, сдаваться из-за этого не стоит. К сожалению, многие компании потерпев неудачу однажды, уже не хотят повторять процесс заново и тратить на него свои ресурсы.

УИ Итак, Ваши тезисы в трансформации hr?

— Основной тезис — идти в ногу со временем, понимать, что на сегодняшний день требует рынок от работодателя, который должен подстраиваться под текущих кандидатов. HRy очень важно проявлять чуткость к бизнесу, отслеживать все новые тенденции и опции, которые на сегодняшний момент существуют в мире, а затем эффективно интегрировать их в бизнес.

УИ Есть крупные фирмы, где для hr лидер разрешил подбирать специалистов не только по резюме, но и по особым технологиям (нумерология, имена, черты лица или пальцев) и успешно. (РОСНО....). Куда идут такие компании?

— Я против использования косвенных элементов, которые не связаны с четкой оценкой профессионализма и навыков, необходимых в той или иной

компании или должности. По моему мнению, так можно прийти и до мистических оценок. Возможно, это сиюминутные нововведения, связанные с вакансиями, которые сложно закрыть. В такие моменты некоторые начинают использовать дополнительные, не связанные с профессиональной HR-

УП Соцсети – можно с ними сделать что-то важное для компании или это лишь часть рекрутмента?

— Социальные сети прочно вошли в нашу жизнь и стали неотъемлемой ее частью. Они являются феноменом, в котором одинаково комфортно чувству-

С ПЕРВОГО РАЗА ТРАНСФОРМАЦИЯ МОЖЕТ И НЕ ПОЛУЧИТЬСЯ, СДАВАТЬСЯ ИЗ-ЗА ЭТОГО НЕ СТОИТ

сферой способы оценки соискателей. Я бы в таком случае прежде всего разобралась в причине, по которой компания не может найти подходящего кандидата. Возможно, вся проблема кроется в том, что бизнес не до конца понимает, кто именно нужен.

ют себя представители разных поколений с совершенно непохожими друг на друга интересами. Именно поэтому соцсети могут стать движущим инструментом для компании, неким интегратором.

УП Формирование в компании привлекательного для нужных специалистов hr бренда – это часть трансформации или рациональная технология?

УП Коучинговый стиль управления — это тоже возможность трансформации или просто необычная для нас технология управления?

— Я считаю, что это рациональная технология, потому что как компания выбирает себе сотрудников, так и кандидаты выбирают себе компанию. Поэтому каждая организация должна заботиться о своем имидже, который является частью HR-бренда.

— Коучинговый стиль управления — стандартная технология, которая использовалась долгие годы во многих компаниях. Со временем произошло переосмысление некоторых понятий, поэтому сегодня данный стиль управления получил новое название — коучинговый. На самом же деле, с точки зрения формата, посылки и смысла — это то, что применялось на протяжении уже многих лет.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Целых 400 000 микровидеокамер в Лондоне — это новое качество контроля. А что может дать тотальный контроль персонала (и недорогой в век цифровизации)?**

— Формулировка «тотальный контроль» мне не нравится, я не могу ее принять как на своем профессиональном, так и личностном уровне. Тотально контролировать персонал не целесообразно, так как это противоречит тенденциям рынка труда в связи с тем, что достаточно большая доля работающих на данный момент является поколением Y и следующим за ним — поколением Z. Представители поколения Z — достаточно свободолюбивые сотрудники, которые работают в первую очередь в рамках своих интересов и целей. Согласитесь, что самореализация и проявление себя в различных сферах деятельности находятся в противоречии с тотальным контролем.

Сегодня достаточно отчетливо наблюдается тенденция к проектному управлению, удаленным сотрудникам и дистанционной работе — все это те вещи, которые априори не подразумевают под собой полной координации.

На мой взгляд, тотальный контроль в 21 веке — это рудимент, который сам себя постепенно изживает.

 **Какие направления трансформации в hr самые перспективные и в чем?**

— Предоставлять сотрудникам возможность для самореализации, возможность пробовать себя в разных проектах, кросс-функциональные активности, удаленная работа и многое другое. На сегодняшний день становится довольно сложно отделить персональное развитие от профессионального, они идут рука об руку. Поэтому одним из перспективных направлений в HR я вижу персональное разностороннее развитие как «старичков» компании, так и тех, кто присоединился к штату совсем недавно.

***Мария Утвенко,**
HR-директор компании **Domino's Pizza**

Беседовала: А. Юрова

Эксклюзивно для 



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



Семейный бизнес отличается от системного тем, что это “только бизнес и ничего личного”

Эксперт великолепно «разложил по полочкам» все формы собственности и их успешность.

Везде должна быть система и логика.

Управляйте не более 7-ю подчиненными топ-менеджерами иначе вы надорветесь рулить и маркетингом и продажами и людьми и финансами и визионировать будущее...



Иван Никольский

EXRONIC

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У В Португалии 90% впадают семейные фирмы. Зачем Вам из успешной и приспособленной “гусеницы” становится “бабочкой” и проходить непростую процедуру “кокона”?

По данным Росстата, доля малого и среднего бизнеса в России за 2017 год составила 21,9%. При этом доля семейных фирм может быть в десятки раз и меньше. Непростая процедура перехода обусловлена банальным выживанием. Конкуренты не дремлют, развиваются, применяют новые технологии привлечения и удержания клиентов. Успех не может быть постоянным, если топтаться на месте. Цены на обеспечение выполнения заказов растут, поэтому даже семейный бизнес вынужден расти, привлекая новых клиентов, расширяя список предлагаемых услуг. У клиентов растут запросы, и приходится изыскивать дополнительные ресурсы, чтобы их оказывать в полноценном комплексном объеме. Если не развивать семейный бизнес, то выхода всего два: закрываться, потому что он не может соответствовать веянию времени и вызовам, в том числе технологическим, либо идти рабо-

тать по найму, и все равно закрывать собственное дело. На двух ветках не усидишь. При всех сценариях, кроме развития собственного семейного бизнеса шансов «оставаться на плаву» и «ждать у моря погоды» нет.

У Что будет (и часто бывает), если просто объявить персоналу СФ (семейной фирмы), что завтра мы становимся системной компанией и начнем работать по новым регламентам, которые всем вам выданы под роспись?

— В семейной компании не все сотрудники связаны кровными узами. К примеру, у предприятия есть собственник, его сын занимается оперативным управлением фирмы. С ним вместе работают «семейные сотрудники», а точнее друзья собственника, которые вместе окончили один университет. Но ведь есть и остальные люди, которые трудятся непосредственно на передовой. Будет только лучше, если прописать им новые правила и инструкции, по которым нужно будет жить в новых системных реалиях, а не обрабатывать только «теплых» постоянных клиентов фирмы.

Кроме того, имеет смысл нанять новых сотрудников, поставив им в задачу измеримые и достижимые KPI. Новый персонал подстегнет работу текущего, показав что ничего в семейном бизне-

се не вечно и что они в любой момент могут остаться “за бортом”. Семейный бизнес отличается от системного тем, что это “только бизнес и ничего личного”.

 **В чем плюсы и преимущества для роста в семейной компании?**

ЕСЛИ В ПЛАНАХ У СОБСТВЕННИКА СТОИТ ЦЕЛЬ ВЫЖИТЬ, ТО ТОЛЬКО РАЗВИТИЕ ЯВЛЯЕТСЯ ЕСТЕСТВЕННЫМ ПРОДОЛЖЕНИЕМ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА, ПРИЧЕМ ЛЮБОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

— Это скорее не плюсы, а единственный выход для его сохранения. Растет бизнес, растут доходы и прибыль собственников фирмы. Обратная сторона развития это стагнация, что неминуемо приводит к потерям и в итоге к банкротству.

Если в планах у собственника стоит цель выжить, то только развитие является естественным продолжением жизненного цикла, причем любого предприятия. Кроме того, появляются возможности для диверсификации бизнеса, его масштабирования, оказания услуг в других городах, регионах и даже странах.

 **Каковы пределы развития СФ? Что в ней начнет разваливаться изнутри при масштабировании?**

— Слышал я разговор двух предпринимателей на ПМЭФ. Так вот один из них говорил, что лучше не выходить за рамки в 1 млрд рублей в год. Это не означает что не надо больше. Можно. Но, опять таки со слов собеседника,

за бизнесом начнут более предметно следить и начнутся большие «штрафы».

К сожалению, это реальность развития малого и среднего предпринимательства в России.

Если абстрагироваться от этой мысли, то при увеличении объемов неизбежно возрастает количество сотрудников в управлении. Тут хорошо работает правило 7 (семи). Один человек может эффективно управлять семью сотрудниками, которые могут закрывать все ключевые направления бизнеса (маркетинг, продажи, производство и т.д.). Если вовремя не найти

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



**ЗА БИЗНЕСОМ НАЧНУТ БОЛЕЕ ПРЕДМЕТНО СЛЕДИТЬ И
НАЧНУТСЯ БОЛЬШИЕ «ШТРАФЫ»**

и не нанять этих людей (или вырастить собственных сотрудников до этих позиций) а стараться управлять всеми процессами своими силами, но непременно наступит провал и начнутся проблемы с управлением. Не имеет значение оборот у вас 100 тыс рублей или 100 млн рублей. Так или иначе «цепочка» реализации одна и та же.

которые будут искать и привлекать новых клиентов.

Выбор CEO – каковы правила?

— В случае с нашей фирмой, CEO является сыном основателя. Если брать человека со стороны, и не в нашем случае, то я бы обратил внимание

ВСЮ РАБОТУ ЛЮБОГО СОТРУДНИКА, В Т.Ч. И НАЕМНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ МОЖНО И НУЖНО ОЦИФРОВАТЬ

Как и когда придется менять персонал СФ при быстром переходе в системную?

— Первые три месяца это переходный период в котором можно смотреть как все функционирует в новой системе. В этот же период желательно привлечь внешних тренеров и аудиторов, которые проверят жизнедеятельность текущей бизнес-модели. Примерно на четвертый месяц станет понятно, что работает хорошо, а что вообще не работает. После четвертого месяца можно делать более обстоятельные выводы. Как правило, текущие сотрудники, работающие с клиентами, могут переквалифицироваться в аккаунт-менеджеров, так как они хорошо знают кухню и продукт/услугу изнутри. А front-desk лучше нанимать новый. Это продавцы, маркетологи, пиарщики,

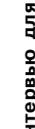
на основной критерий – возраст. Лучше без большого опыта работы но зато с горящими глазами и готовым работать с полной самоотдачей и получать вводные от собственника. Семейный бизнес (малый) не обладает большими ресурсами, чтобы платить крупные гонорары привлеченному CEO. «Крутые» управленцы с большим опытом и связями будут стоить не малых денег, которые не подъемны собственнику малой фирмы.

Собственники банально продолжают “рулить” и вмешиваются в работу своей фирмы даже после передачи управления сео. Как тогда не допускать этого а в каких случаях необходимо отобрать штурвал?

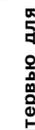
— Во всех случаях CEO это наемный сотрудник, конечно в будущем при

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

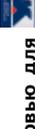
 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

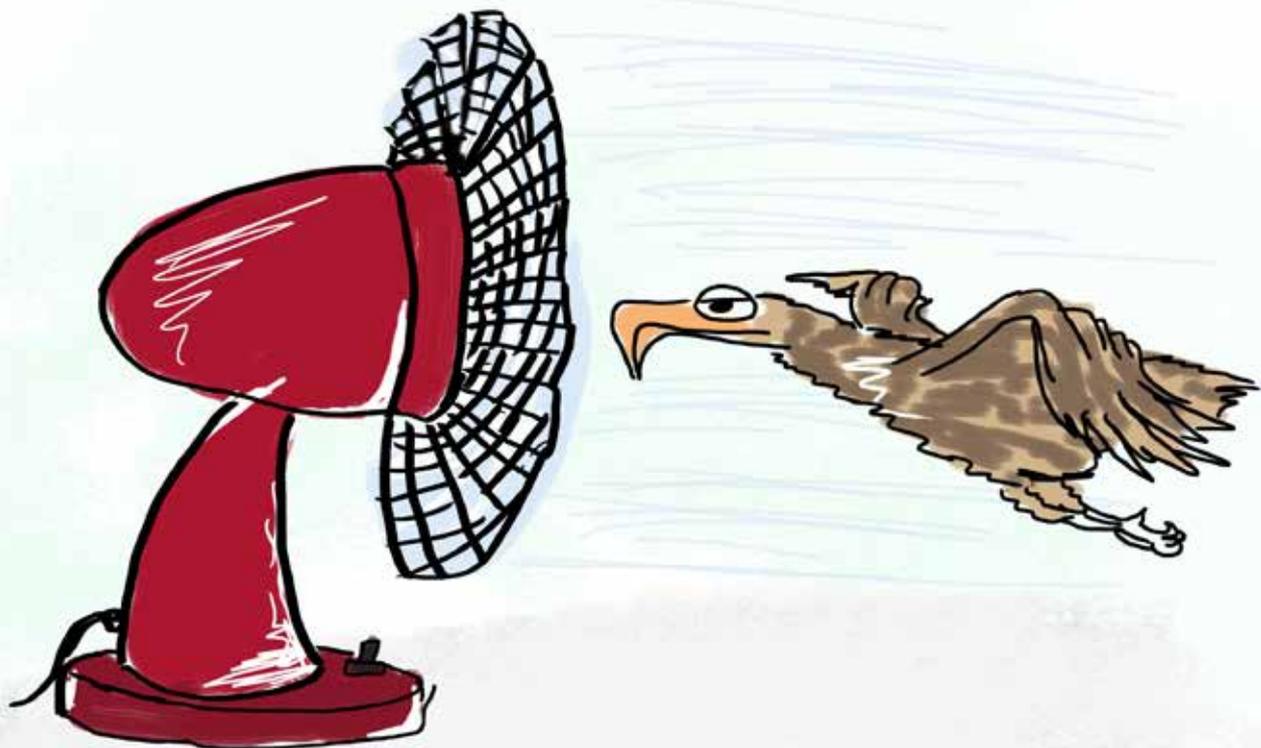
 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для



**ЛУЧШЕ БЕЗ БОЛЬШОГО ОПЫТА РАБОТЫ НО ЗАТО С
ГОРЯЩИМИ ГЛАЗАМИ И ГОТОВЫМ РАБОТАТЬ С ПОЛНОЙ
САМООТДАЧЕЙ**



«КРУТЫЕ» УПРАВЛЕНЦЫ С БОЛЬШИМ ОПЫТОМ И СВЯЗЯМИ БУДУТ СТОИТЬ НЕ МАЛЫХ ДЕНЕГ, КОТОРЫЕ НЕ ПОДЪЕМНЫ СОБСТВЕННИКУ МАЛОЙ ФИРМЫ

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

удачном руководстве он может претендовать и на долю в компании, войти в состав учредителей например. Но пока, поскольку он получает зарплату, он должен руководствоваться трудовым договором, а также должностными инструкциями. Собственник нанимает CEO ведь неспроста? Значит стоит определенная задача. Всю работу любого сотрудника, в т.ч. и на-

тарь. Идеальная для собственника система – это суметь запустить машину, создать бесперебойный конвейер, чтобы все работало автономно при минимальном вмешательстве собственника. В этом наверное и есть смысл, финальная идеальная точка предпринимательства и бизнеса как такового. Все процессы можно расписать, для каждого отдела/департамента создать памятку

ДАЖЕ В БИРЮЗОВОЙ КОМПАНИИ ЕСТЬ СИСТЕМА

емного руководителя можно и нужно оцифровывать. Поэтому не вижу тут проблемы с «рулением». Есть четкий план, есть бюджет, есть риски и оценка эффективности и план продаж. Выполнил план – молодец, получи еще и премию. Не выполнил – спасибо за работу. Тут все четко.

и инструкцию. Расписать до винтиков как работают все звенья. «При наладке» конечно будут сбои, передергивания каната и так далее. Но ведь искусство менеджмента состоит в том, чтобы все построить с нуля, следуя правилам контроля системы менеджмента учитывая конъюктуру российского рынка.

 Любая система требует подкрутки и иногда полной смены – СФ делает это с воодушевлением. А системная чаще со скрипом? Как смазать колеса перестройки?

 Системная фирма не есть синоним эффективности. Пример : известный предприниматель Котович поведал УП как при постройке завода дверей во Владимире его “развели” топы, создав старую модель правления с кучей замов, зам замов, смотрящих и проверяющих, начальников и кладовщиков итд. И вот в кризис его завод выдавал тот же объём, но с персоналом в три раза меньше!!!! Ваш комментарий?

— Все поддается четко выстроенной системе и алгоритму если суметь его правильно построить. Это процесс не быстрый, порой даже болезненный. Но. Если у всех есть понимание конечной цели, чаще всего это либо доход такой-то, либо маржинальность по году такая-то, то все сотрудники работают для достижения этой цели, даже секре-

— Не знаю я к счастью или сожалению Котовича, могу ему только посо-



**БЕСКОНЕЧНЫХ НАЧАЛЬНИКОВ СОЗДАВАТЬ НЕ НУЖНО,
СТЕПЕНЬ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ИТОГЕ РАЗМЫВАЕТСЯ
И НЕ С КОГО СПРОСИТЬ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

чувствовать. Не понятно только если он известный предприниматель, то как допустил «развод»? В первую очередь это вопрос к нему и насколько он был погружен в процессы управления своей фирмы. Бесконечных начальников создавать не нужно, степень ответственности в итоге размывается и не с кого спросить.

для компаний B2B с быстрым циклом сделки) внедряется трехуровневая система взаимодействия с клиентами: call-center - sales – account. Это совершенная система при прочих равных условиях, которая позволяет упорядочить и оцифровать все этапы работы с максимальным контролем. Если брать конкурентов из выставочного сектора, то это рекламное агентство Grata

ГЛУПО СРАВНИВАТЬ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ФЕДЕРАЛЬНОГО МИНИСТЕРСТВА НАПРИМЕР, И «ВКУСВИЛЛ»

В итоге страдает качество. Удивительно что даже при увеличении колва начальников с сокращенным линейным персоналом (если я правильно понял), предприятие выдало такой же объем. Повезло.

Adv, которое начинало в одной время с нами, в начале 90-х, но в какой-то момент сильно вырвалось вперед за счет систематизации процессов.

 **Какие системные фирмы Вам нравятся и чем именно?**

 **Почему же несистемные бирюзовые компании дают темпы роста в разы выше семейных и системных? Это временно?**

— Могу только говорить за фирмы сектора оказания услуг и коммуникационные компании. Агентства SPN Communications, iMars, Михайлов и Партнеры работаю на рынке давно и за многие годы выстроили последовательную систему менеджмента. В идеальном формате если стоит задача лидогенерации (больше характерно

— Даже в бирюзовой компании есть система. Я не поверю, что такие организации как «ВкусВилл», «Фабрика Окон», «Аскона» и так далее работаю без системы. Она в любом случае есть, может подаваться под разными соусами, но без нее не возможно существовать. У коммерческих предприятий по уставу цель одна – извле-

чение прибыли. Значит все процессы должны быть поставлены на ее увеличение. По другому просто не бывает. Глупо сравнивать подход к управлению федерального министерства например, и «ВкусВилл». Разумеется в министерстве иерархия выстроена по военному скажем так принципу, бюрократизма много, что свойственно органам власти и так далее. Во «Вкус-

— С точки зрения подхода Маск все делает правильно. Как минимум я берусь оценивать его PR подход. С точки зрения осведомленности о его продукте все делается на высшем уровне. Если смотреть на финансовые показатели, то видно что одно позиционирование не приводит к росту продаж в долгосрочной перспективе. Допускаю, что где-то системность дает сбой если

ЕСЛИ ЛЮБАЯ КОМПАНИИ НЕ ПРИДАЕТ ЗНАЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ СЕТЯМ, И ВООБЩЕ СЛАБО ПРЕДСТАВЛЕНА В ИНТЕРНЕТЕ, ТО ОНА ОБРЕЧЕНА НА ПРОВАЛ

Вилле» например иерархия менее заметная, больше линейных функций, работы в командах, назовем это «живым организмом». А кто из них успешнее? Сравнить нельзя, разные модели. И тем не менее я вижу тренд что за «партнерскими» бирюзовыми компаниями будущее. Хотя с учетом нашего законодательства, налоговой системы и «программ» поддержки малого и среднего бизнеса, отечественному предприятию любого цвета не легко функционировать и развиваться. Но это тема для другой статьи.

смотреть на стоимость акций компании. По данным, которые приводит РБК, за прошедшие три месяца Tesla зафиксировала чистый убыток в размере \$408 млн. Компания убыточно провела квартал, несмотря на рекордные показатели производительности, а ее акции обвалились на 11%. Согласно опросу Refinitiv мнения насчет акций компании расходятся: 13 аналитиков советуют продавать акции, 9 специалистов рекомендуют держать, 10 – покупать. Сложно с уверенностью говорить о системности внутри компании когда аналитики дают разные советы с примерно одинаковой частотой в 30%.

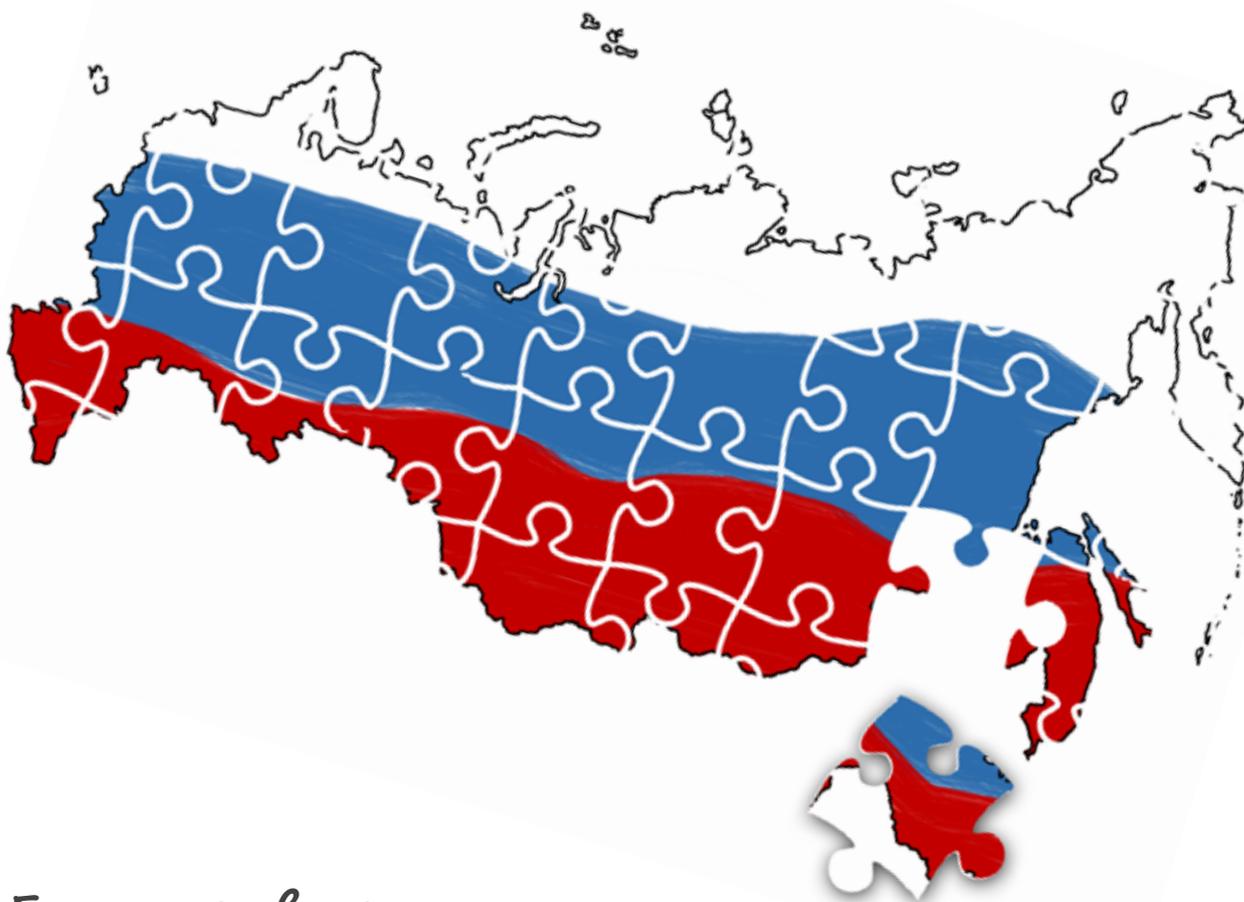
 **Как бы Вы оценили системность И.Маска и его Теслы?**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Будущее бизнеса за семейными или системными фирмами?

— В моем понимании, главное чтобы работала система. Семейная это компания, «системная», бирюзовая, государственный орган исполнительной власти и так далее, – во всем нужна структура и отлаженный процесс. Без этого не возможна эффективная

деятельность предприятия. Будущее за организациями, которые держат руку на пульсе событий, заинтересованы в успешном развитии бизнеса, ценят труд сотрудников, разделяют с ними общие ценности компании, мотивируют рабочих и уделяют внимание корпоративной культуре и социальной ответственности бизнеса.



Если правильно сложить весь пазл, тогда получится рабочая мозаика, которую можно масштабировать.

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Цифровизация помогает нам, но каким фирмам дает больше шансов?

— На человека со всех сторон каждую секунду из всех щелей и углов сыпется реклама. Везде, всегда. Сейчас всё и все уходит в digital, все коммуникации, даже порой переговоры мы ведем в мессенджерах. Если любая компания не придает значение социальным сетям, и вообще слабо представлена в интернете, то она обречена на провал.

Весь мир сидит в «айфонах», каждый час, прокручивая ленты новостей и рекламных сообщений. Если вас нет в интернете, считайте у вас нет бизнеса. Это же касается и систем CRM, которые помогают предпринимателям наблюдать за процессами и контролировать выполнение задач в режиме реального времени. Конечно, можно

записывать задача и в блокнот по старинке, порой это и нужно делать, но чтобы эффективно оценивать деятельность предприятия и сотрудников, все должно «упаковываться» во внутреннюю цифровую систему. По ежедневнику анализ не проведешь. Поэтому настоятельно рекомендую посещать семинары, смотреть вебинары, записываться на курсы и читать полезную литературу по интернет-маркетингу. Как сказал Мэтт Гэллигэн, сооснователь Circa, – «По-моему, будущее мобайла — это будущее всего».

***Иван Никольский,**
Управляющий партне **EXPONIC**

Беседовала: А. Юрова

Эксклюзивно для 

Справка о компании:

Компания основана в 1991 году. Сегодня EXPONIC - агентство выставочного маркетинга полного цикла с собственной производственной базой в Москве. Для наших клиентов мы разрабатываем креативную концепцию и маркетинговую стратегию для эффективного участия в выставках, создаем дизайн и строим выставочные стенды в России и за рубежом.

Справка о спикере:

Лауреат рейтинга «ТОП-25 менеджеров по корпоративной социальной ответственности» 2015 по версии Ассоциации менеджеров России. Входит в ТОП-100 лучших директоров по корпоративным коммуникациям и корпоративным отношениям в России «TOP-COMM 2016».



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



XI Национальная конференция
**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ
ПЕРСОНАЛ 360**
+ Бережливое производство
Привлечение, развитие, удержание
рабочего персонала. Лучшая практика

Программный комитет:
XI ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ 360



Ольга
Балашова
РОСТЕХ



Андрей
Кузнецов
STADA



Руслан
Илюхин
МЕТАЛЛО-
ИНВЕСТ



Павел
Князев
SOLLERS



Ольга
Герасимова
РУСГАЗПРО



Павел
Березин
ГАЗПРОМ НЕФТЬ

23 – 25 октября 2019,
Москва,
Azimut Hotel Smolenskaya

В условиях острого дефицита кадров на промышленных предприятиях, эффективная система подбора и развития сотрудников является ключевым фактором успеха. В рамках конференции эксперты обсудят современные тренды в оценке и обучении производственного персонала, методы подготовки наставников, а также программы мотивации, направленные на повышение производительности труда. Специальный день конференции «Люди в бережливом производстве» поможет узнать больше о лучших практиках технологии LEAN.

Представители крупнейших компаний TOP10 в отраслях по рейтингу RA EXPERT 600 выступят спикерами и помогут найти ответы на такие важные вопросы, как:

- **Где взять квалифицированный рабочий/инженерный персонал?**
 - **Как мотивировать и удерживать ценные кадры?**
 - **Как связать обучение с потребностями бизнеса?**
 - **Как выстроить справедливую систему KPI?**
 - **Чем привлечь опытных кандидатов на работу?**
 - **Как вовлечь персонал в бережливое производство?**
- **Зачем нужен LEAN в непромышленных подразделениях?**

Специалисты редко уходят внезапно...

У Как остановить бегство ваших сотрудников. Опыт смерш нельзя применить, а может у вас есть иные идеи?

Нередко всего, необходимо понять, почему это «бегство» началось? Как известно, сотрудники приходят в компанию, а уходят от руководителя. От талантливых и опытных руководителей не уходят, а наоборот, часто следуют за ними при переходе их в другие организации. Важно создание в коллективе здоровой атмосферы, при изменениях в структуре руководитель обязан обеспечить прозрачность ин-



**Екатерина
Панферова**

Antal Russia

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



формации для сотрудников, формировать поле доверия. Известны случаи, когда даже в самые нестабильные времена лидер удерживал коллектив, работал с мотивацией индивидуально и командно, помогал компании пройти через непростой этап. Более того, такие сложности укрепляли коллектив и команды становились более эффективными. «Роль личности в истории» нельзя недооценивать.

можно удержать того или иного специалиста. Безусловно, «хороша ложка к обеду» и важно своевременно развивать своего сотрудника, если момент упущен, можно попробовать его оставить, хотя статистика говорит о том, что 30-40% из них все равно уйдет в течение года. Что касается названия компании будущего работодателя, можно узнать от самого сотрудника или его коллег, но это не так важно, как то, что именно было предложено

ЕСТЬ НЕСКОЛЬКО ЗАКОННЫХ СПОСОБОВ ЭТО СДЕЛАТЬ: ПРИГЛАСИТЬ К СЕБЕ НА СОБЕСЕДОВАНИЕ ДЕЙСТВУЮЩИХ ИЛИ БЫВШИХ СОТРУДНИКОВ КОНКУРЕНТА

Можно ли да и надо ли и как узнать имя фирмы куда собрался уйти ценный специалист и предложить ему передумать в силу каких то реальных внутренних фактов о компании отличающихся от “лубка“?

и что из предложенного сыграло ключевую роль в принятом решении уйти.

Там, где руководитель регулярно общается со своими сотрудниками, «сюрпризы» бывают крайне редко.

— Как правило, редко бывают случаи, когда специалист собрался уйти внезапно. Мотивация на смену работы и уход из компании зреет от нескольких месяцев до года. В тех организациях, где регулярно проводят работу по оценке и разработке индивидуальных планов развития, знают как и чем

Как можно собрать реальную информацию об условиях труда у конкурентов?

— Есть несколько законных способов это сделать: пригласить к себе на собеседование действующих или бывших сотрудников конкурента или



приобрести обзор заработных плат, заплатив за эту услугу и указав конкретные компании, которые вам интересны. При покупке обзоров важно понимать, что вам предоставят усредненные данные. Тем не менее, у вас будет понимание, в каком диапазоне вы находитесь по заработным платам и какие опции в соц. пакете есть на рынке.

У Можно ли и как не допускать обсуждения сотрудниками условий труда и компенсаций в других компаниях публично хотя бы?

принцип должен быть при повышении сотрудников и увеличении зарплат, данные даются на бумажном носителе лично в руки сотруднику. Информация может «уходить» через финансовый отдел, если пересылаются данные, файлы обязательно должны быть с паролем, который есть у ограниченного количества лиц.

У Как правильно расставаться с предателями и балластом, чтобы сплоченность персонала только росла от этого?

ТАКАЯ СИТУАЦИЯ СПОСОБСТВУЕТ НЕЗДОРОВОМУ ИНТЕРЕСУ К КОМПЕНСАЦИЯМ ДРУГ ДРУГА

— Очень важный вопрос, особенно остро стоящий в тех компаниях, в которых нет политик по заработным платам и цифры у специалистов одного и того же грейда могут значительно отличаться. Конечно, такая ситуация способствует нездоровому интересу к компенсациям друг друга. При приеме на работу необходимо четко оговаривать конфиденциальность данной информации, лично общаясь и объясняя, что в компании индивидуальный подход, компенсация назначается в зависимости от квалификации. Этот же

— Честно говоря, мне не близка тема «предателей. Важно изначально нанимать людей, которые соответствуют корпоративной культуре компании, проверить это можно с помощью интервью на основе компетенций или тестов. При увольнениях нужно руководствоваться принципом бизнес эффективности. Если сотрудник хорошо работает, выполняет свои функции и при этом «душа компании», это просто мечта работодателя. К сожалению, иногда в коллективах встречаются сотрудники, которые вносят деструктив, настраивают негативно других сотрудников, мешают им ра-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ботать. Важно пресекать такое поведение, либо в индивидуальных беседах, объясняя, как это важно, если не помогает, публично на собраниях

работает на создание и сохранение здоровой атмосферы.

ВАЖНО ПРЕСЕКАТЬ ТАКОЕ ПОВЕДЕНИЕ, ЛИБО В ИНДИВИДУАЛЬНЫХ БЕСЕДАХ, ОБЪЯСНЯЯ, КАК ЭТО ВАЖНО, ЕСЛИ НЕ ПОМОГАЕТ, ПУБЛИЧНО НА СОБРАНИЯХ УКАЗЫВАТЬ, КАКОЕ ПОВЕДЕНИЕ ВЫ ЖДЕТЕ ОТ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ

указывать, какое поведение вы ждете от сотрудников компании. Кроме того, во многих компаниях существует регулярная оценка 360°, по результатам которой и менеджеры и рядовые сотрудники получают повышение в должности и/или в заработной плате, как правило, этот инструмент хорошо

*Екатерина Панферова,
Руководитель сектора
Здравоохранение **Antal Russia**

Эксклюзивно для 



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



Джерри не была "блатной", но довела Тома до истерики

УИ Правда ли и почему крупные компании чаще охотно берут к себе "блатных" и кто это обычно?

«Блатные» могут подразделяться на своих и на чужих, которых нельзя не взять. В зависимости от соотношения «своечности» и пользы от потенциальных кандидатов на должность зависит и энтузиазм при их приеме. Например, один мой знакомый преподаватель элитного ВУЗа рассказывал мне, что когда пошел просить декана факультета за своего человечка, тот показал ему список с фамилиями ряда известных людей и предложил выбрать, кого из них убрать, чтобы про-



**Андрей
Устюжанин**

Кадровый Центр Эксперт

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



шел его кандидат. Эта ситуация, когда желания взять «блатного» может и нет, но нельзя не взять. Точно так же это работает и при приеме на работу.

Другая ситуация, когда благодаря приему на работу «блатного», компания может получить доступ к освоению больших материальных ресурсов, избежать возможных проблем, в этом случае, многие весьма рады иметь такую кандидатуру в своем штате.

Пример из несокрушимой и легендарной Советской Армии... Когда-то мой отец служил в группе Советских войск в Германии и застал следующую историю. Отдельный танковый батальон стоял под городом Тауха, около Лейпцига. Кто-то бросил окуроч в ветошь, возник пожар, танки стояли с заряженным боекомплектом. В воздух полетели башни, сгорело 19 танков, кроме одного, который вывел солдатик первогодок. Приехала высокая комиссия из Москвы, совместно с командиром дивизии, где произошел инцидент, начали искать виновных. Неподалеку крутился маленький худенький капитан, который робко предложил позвонить папе. Командир полка уточнил, что папа министр обороны. Дали добро. Капитан позвонил папе, комдив отделался служебным несоответствием. Впоследствии активно выдвигался на повышение, на что военные ржали, что чтобы выдвинуться, надо сжечь танковый батальон.

Каковы минусы нахождения «блатных» в структурах таких фирм?

— Минусы есть продолжение плюсов, как это часто бывает в жизни. Если «блатной» знает, что от его нахождения в компании многое зависит или просто его не могут уволить, и не обладает жизненным опытом и пониманием того, что ничто не вечно под Луной, — то может вести себя дерзко, нагло и вызывающе, как по отношению к руководству, так и к коллегам. Разлагать коллектив несоблюдением режима, принятого в организации, саботированием распоряжений и т.п.

Какие должности чаще всего занимают «блатные» и чем рискуют компании при этом?

— Часто они занимают должности созвучные со словами «консультант», «советник», «директор», «развитие», «стратегическое». Бывает, что называются просто и скромно «вице-президент».

А можно ли и как без последствий уволить «блатного»?

— Без последствий в этом мире сделать нельзя почти ничего. Последствия какие-то да будут, но необязательно, что плохие. Вполне возможно, что станет и гораздо лучше. В мультике про



«Я ПОТЕРЯЛ МИЛЛИОН ДОЛЛАРОВ! НО КАК Я СЧАСТЛИВ!!!»

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

Тома и Джерри, кот получает миллион долларов в завещании, при условии, что не обидит даже мыш. Мышь Джерри, узнав об этом, начинает изводить кота всеми доступными способами. Том терпит это очень долго, пока терпение не лопается, тогда он запикивает завещание мышу в пасть, старается прихлопнуть его его доской, пока мыш уворачивается, и вопит в полном восторге: «Я потерял миллион долларов! Но как я счастлив!!!». Чтобы минимизировать отрицательные надо постараться пообщаться с тем, кто протезировал кандидата и уговорить его найти более перспективное место для протеза, чем такое скучное и неинтересное, которое есть сейчас. А кандидата увольнять, по принципу, наша компания не хочет обременять вас дальше своими проблемами.

Как лучше закрыться от предложений сильных мира сего взять к себе их “чадо”?

— Одним из наименее драматичных - постараться потянуть время, под пред-

логом освобождения какой-то должности в обозримом будущем. Пока тянете время, проблема может разрешиться сама собой, устроят куда-то еще.

Почему новость о наказании Дойче банка стала хитом в Сети?

— Германия традиционно ассоциируется с местом идеального порядка и правильного честного ведения бизнеса. Возможно, людям нравится думать, что все и везде устроено примерно одинаково. И их собственные страны и компании ничем не отличаются от других в худшую сторону.

*Андрей Устюжанин,
Генеральный директор
Кадровый Центр Эксперт

Эксклюзивно для



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



Как остановить бегство ваших сотрудников

*Опыт СМЕРШ нельзя применить, а может у вас есть
иные идеи?*



ейчас не упоминают, какие операции связанные с перебежчиками проводил СМЕРШ. Много мифов и масса слуховросло вокруг той войны. Один из мифов, что бойцы Красной армии шли в плен пачками, чуть ли по сто за один раз. Но в действительности было от этого далеко.

Да в начале войны Вермахт применил танковые рейды деморализуя наши ряды, подавлял волю. Немцы за месяц взяли Польшу, чуть больше провозились против Франции. Красная армия была атакована танковыми клиньями прорывающими любую оборону. Часть армии оказалась в окружении. На начальном этапе вой-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ны немецкая тактика на всех участках фронта приносила плоды, вынуждала солдат сдаваться.

Но количество пленных вполне сопоставима со взятыми в плен Красной армией. Тут полный паритет. На Родине к сдавшимся в плен красноармейцам относились довольно жестко. Сталин был категоричен в отношении к ним. Сдача в плен рассматривалась, как измена. По сути полагался расстрел по ст.58-1а УК РСФСР.

Для снижения количества перебежчиков и лояльности к ним со стороны немцев, сотрудники СМЕРШа провели операцию летом 43-го. Кодовое наименование «Измена Родине». Идея очень дерзкая по тем временам. Все заключалось в том, готовились небольшие группы максимум в пять человек, все были подставными перебежчиками.

Они подходили к окопам немцев, старательно поднимали руки, всячески показывали, что сдаются. Подходили на близкое расстояние, далее немцев забрасывали гранатами из рукавов. Потом уходили к своим. Отход групп поддерживала артиллерия и бойцы.

Действия в данной группе требовали большого мужества. Не всегда группы возвращались, но добровольцы из групп все прекрасно понимали.

В группы очень тщательно подбирали. Далее шла подготовка на местности подобной, где будет проводиться операция.

Операция началась на Брянском фронте с начала июля. Операция прошла успешно, немцы к таким перебежчикам не были готовы. Только за одну «сдачу» удавалось истребить по нескольку десятков фрицев. Но это было не основным в операции. Психологический эффект на всех колеблющихся и на самих немцев. После нескольких таких групп, немцы не принимали перебежчиков. Они подпускали только одиночных перебежчиков. Группы просто расстреливали. Случаев перехода на сторону противника резко поубавилось.

По материалам: <https://zen.yandex.ru/media/id/5a5141281410c318a507fee5/falshivye-gruppy-sdaiuscihsia-5d63d355c7e50c00ad933c00>

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Опросник SHL по оценке корпоративной вовлеченности



Эксперты SHL представили Опросник по оценке корпоративной вовлеченности – Corporate Engagement Questionnaire (CEQ). Новый инструмент включает 82 вопроса о восприятии сотрудниками различных процессов в организации. Опросник базируется на глобальной модели «Капитала вовлеченности SHL» с локализацией для России и имеет возможность сравнения результатов с данными международных бенчмарков.

В основе «Капитала вовлеченности» компании лежит восприятие сотрудниками событий и опыта из трех временных горизонтов: прошлого, настоящего и будущего. От этого восприятия зависит, насколько сотрудники преданы своей организации и намерены оставаться с ней, а также, готовы ли они прилагать дополнительные усилия. А это, в свою очередь, определяет такие параметры

успеха организации, как общий доход, получаемая прибыль и уровень удовлетворенности клиентов.

Опросник по оценке корпоративной вовлеченности позволяет получить объективную картину по ее уровню в организации через количественное измерение отдельных компонентов (восприятие прошлых событий, настоящего опыта и ожидания от будущего) и конкретных драйверов, непосредственно влияющих на вовлеченность. Осознанное управление этими драйверами позволит напрямую влиять на уровень вовлеченности в организации.

При формировании проекта по оценке вовлеченности клиент может выбирать, какие драйверы будут служить фокусом внимания. В базовой версии опросника CEQ предлагается 16 драйверов: Осведомленность, Гибкость, Карьера, Цен-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ности, Поиск работы, Гордость, Социальный пакет и Льготы, Коммуникация, Рабочая среда, Удовлетворённость клиента, Дополнительный вклад, Разнообразие, Вознаграждение и Компенсация, Лидерство, Качество руководства и Безопасная среда. Оценки по драйверам покажут HR-менеджеру, в каком направлении необходимо осознанно прикладывать усилия в дальнейшей работе с персоналом.

«Результаты исследования вовлеченности в организации с помощью опросника CEQ могут стать основой для разработки HR-стратегии на несколько лет вперед, обеспечивая системность и слаженность работы HR-подразделений компании», – комментирует Алексей Григорьев, управляющий консультант отдела исследований и разработок SHL Russia&CIS.

При прохождении опросника online в системе SHLTools сотрудникам необходимо указать степень согласия с утверждениями, касающимися различных рабочих процессов в организации, от «категорически не согласен» до «абсолютно согласен». Время заполнения опросника не ограничено, для прохождения полной версии опросника требуется примерно 30 минут.

Справка о компании:

SHL – мировой лидер в области объективной оценки людей. Ежегодно компания проводит более 40 миллионов оценочных мероприятий более чем на 30 языках. Инструменты SHL используются в 150 странах мира в 40 отраслях экономики. SHL помогает клиентам строить системы управления талантами, планировать преемственность и развивать сотрудников, создавать современные и технологичные решения для отбора и продвижения лучших кандидатов для максимальной эффективности бизнеса. Сайт: www.shl.ru Контакты пресс-службы: press@shl.ru

Результаты опроса в отчете представлены в трех блоках.

1. Общая оценка вовлеченности. Это консолидированные итоги, выраженные в % средних и высоких оценок. Хорошим индексом вовлеченности в компании считается индекс более 70%.

2. Оценки по трем «временным горизонтам» (вчера-сегодня-завтра) как в целом, так и отдельно по формирующим их вопросам. Эти оценки необходимы для комплексного понимания ситуации в организации и формирования направлений работы по повышению вовлеченности.

3. Оценки по выбранным драйверам вовлеченности. Анализ оценок по драйверам вовлеченности поможет выбрать приоритетные направления в работе с вовлеченностью персонала организации.

Подробнее: <https://www.shl.ru/reshenija-dlja-hr/vovlechenie-i-uderzhanie/ocenka-korporativnoj-vovlechnosti-ceq>

Эксклюзивно для



Лидер не сдаётся, потому что постоянно учится

УИ Кто из известных лидеров бизнеса Вам импонирует и чему у них стоит поучиться?

Вопрос кажется простым, но, на самом деле, он сложен тем, что каждый лидер обладает своим уникальным стилем, сформировавшимся в результате глубокой проработки своих сильных качеств и слабых сторон. Можно сказать, что учиться можно у каждого, в первую очередь – у себя самого. Способность извлекать уроки из собственных ошибок, на мой взгляд, одна из самых важных черт



**Наталья
Боровикова**

ВІТОВЕ

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

настоящего лидера. Когда говорят, что лидер не сдаётся, иногда опускают этот смысл – совершенно напрасно. Лидер не сдаётся, потому что постоянно учится.

 **Время меняет феномен лидерства. Как и чем отличаются новые лидеры от таких как Джобс или Якокка, Баффет...?**

о звёздных командах, меняющих мир.

 **Как успешные компании реализуют на практике знания о феномене лидерства?**

— Феномен лидерства тесно связан в компаниях с формированием пула преемников. Сегодня мы уже в масштабе страны говорим о том, на-

К ХАРАКТЕРИСТИКАМ СОВРЕМЕННОГО ЛИДЕРА ДОБАВЛЯЕТСЯ ГИБКОСТЬ, ВЫСОКАЯ АДАПТИВНОСТЬ И УМЕНИЕ ФОРМИРОВАТЬ КОМАНДУ

— Новые лидеры сталкиваются с новым витком ускорения в принятии управленческих решений. Как правило, ярче остальных сияют звезды креативных лидеров, но теперь креативности, целеустремленности и системности уже недостаточно для поддержания темпов изменений. Все чаще к характеристикам современного лидера добавляется гибкость, высокая адаптивность и умение формировать команду. Пока еще рано говорить об однозначной смене тренда индивидуализма, но запрос на коллективное лидерство растет, и вскоре, вполне вероятно, мы будем говорить не о конкретных персоналиях, а

сколько важен кадровый резерв, новые социальные лифты и другие возможности для молодых управленцев. Успешные компании внедряют комплексные решения, связанные с построением системы управления талантами, программами развития и обучения лидеров, рассчитывая, что резервисты получат опыт и все инструменты, чтобы вовремя дорасти до стратегического видения. Появилось осознание того, что простых одномерных решений для развития управленцев быть не может, поэтому большое внимание сейчас уделяется оценке менеджмента компаний, позволяющей выявить конструктивные и деструктив-

ные факторы («светлая» и «темная» стороны лидерства) в управленческом стиле и проработать эти неочевидные для руководителей ограничения их эффективности.

УП Как развить в себе качества лидера и, вообще, как понять есть ли они у вас в зародыше?

— Слова о том, что лидера определяет степень его ответственности – за людей, коммуникации, организацию, справедливы, если учесть еще один вектор. Лидер несет ответственность за будущее, и поэтому «Поживем – увидим» – не его слова.

УП Какие книги о лидерстве стоит прочесть?

— Мы предполагаем, что на разных уровнях Спиральной динамики нужно

читать разные книги. Сейчас мы проводим исследование и, если наша гипотеза подтвердится, мы обязательно ознакомим экспертов с результатами этого исследования. Что же касается лично меня, то на разных жизненных этапах мне помогали разные книги. Сразу вспомнились «Семь навыков высокоэффективных людей» Стивена Кови, «Принципы» Рэя Далио, «Неприятие перемен» Роберта Кигана и Лайзы Лейхи. В целом же, литературы о лидерах очень много, и в каждой книге можно найти для себя что-то интересное.

***Наталья Боровикова,**
Директор по GreenVox консалтинговой группы **ВИТОВЕ**

Эксклюзивно для

Справка о спикере:

Наталья Васильевна Боровикова. Директор по GreenVox консалтинговой группы ВИТОВЕ, бизнес-консультант, модератор, эксперт в области управления изменениями, автор книг «Модерация - конструктор изменений для вашего бизнеса», «B2B-продажи: системные инструменты / Социально-психологические инструменты».



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





В современном мире технологии, тренды и потребности клиентов обновляются почти ежедневно, и традиционные инструменты управления, выстроенные на концепции «кнута и пряника», перестают работать. На первое место выходит управление вовлеченностью. Этот процесс обеспечивает самостоятельность сотрудников, их готовность обучаться и нести ответственность, их включенность в решение задач. Вовлеченность опирается на открытую коммуникацию, доверие, передачу ответственности людям, которые непосредственно работают с клиентами.

Сегодня на рынке существует несколько методик оценки вовлеченности. Их использование помогает запускать и развивать процессы управления вовлеченностью сотрудников, команд и компаний наиболее эффективно

*Наталия Дворецкая,
заместитель директора
ИДПО НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург

Наталия
Дворецкая

ИДПО НИУ ВШЭ

Новое поколение хочет смысла, а не игры

В современных реалиях любая компания, желая получить высококвалифицированного специалиста, уже не может опираться исключительно на медицинскую страховку или бесплатные занятия в фитнес-центре. Работа должна иметь личный смысл для каждого члена коллектива. Каждый человек из вашей команды должен знать определенную ценность своего труда. Независимо от направленности вашего предприятия.

Если говорить конкретно о Yoola, главная цель развития подобных компаний — повышение вовлеченности. Yoola — не совсем IT-компания, как многие думают. Однозначно, Yoola объединяет с IT-компанией то, что она находится на переднем крае технологий. IT — быстрая отрасль, в которой работают в большинстве своем молодые люди.

При этом в Yoola подошли к теме работы с карьерой весьма комплексно и системно. В большинстве компаний карьерный консалтинг — это лишь вид



**Екатерина
Полежаева**

Yoola

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

услуги, которую можно получить определенным сотрудникам. Для Yoola это часть системы, касающейся всех сотрудников и завязанная на все остальные HR-процессы.

В последнее время достаточно много говорят о геймификации работы, когда монотонный труд превращается в некий квест. Этим активно пользуется топ-менеджмент «Евросети» для мотивации сотрудников всех уровней. Однако, как нам удалось, выяснить, в Yoola пока в этом не видят особого смысла.

Новое поколение хочет смысла, а не игры. По сути игра может лишь дополнять работу, но не решает сути проблемы. Система развития персонала интегрирована с системой планирования карьеры. Именно таким способом определяются направления развития для каждого работника.

При этом стоит помнить, что карьерный рост бывает не только вертикальным. Существует множества типов ка-

рьер, в том числе, например, проектная, когда человек мыслит свое развитие во все более крутых проектах, что особенно актуально для IT и Digital в целом. Важно донести до людей и показать в деле, что карьерный трек — это давно уже не восхождение по иерархической лестнице и только. Это личный путь, основанный на индивидуальных ценностях, сильных сторонах и ведущей к личной долгосрочной карьерной цели, которая может быть очень разной.

В качестве одной из мотиваций персонала может быть изучение иностранных языков за счет компании. Однако это стоит делать только тогда, когда это связано с карьерным вектором человека, и он точно знает, зачем ему это нужно и почему остро актуально прямо сейчас.

***Екатерина Полежаева,
HR-директор Yoola**

Эксклюзивно для 

Справка о компании:

Yoola (<http://yoola.com/ru>) — международная платформа по развитию персональных медиа и официальная партнерская сеть YouTube с самым крупным сообществом видеомейкеров в СНГ (более 4000 каналов-партнеров, среди которых 240+ каналов-миллионников). Офисы Yoola находятся в США, Израиле, Китае, Украине, России, Казахстане. Компания была основана в 2012 году. Численность персонала в штате компании — 70 человек.



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



Павел Безручко

«Практики регулярного менеджмента»

В книге вы можете найти даже скрипты разговора с сотрудниками, желающими повышения или заявившими об увольнении



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

 управленческими проблемами сталкивается большинство менеджеров, причем вопросы могут появляться независимо от иерархической принадлежности управленца к определенной категории. Причин здесь может быть несколько: начиная от смутного целеполагания собственника бизнеса до откровенных провалов исполнителей.

Книга Павла Безручко рассказывает о том, как правильно планировать, делегировать и контролировать работу, давать обратную связь, проводить совещания, подбирать и развивать сотрудников, проводить оценку их эффективности и потенциала и принимать верные кадровые решения.

В отличие от многих хрестоматийных изданий, здесь собраны не только теоретические постулаты, возможно, знакомые многим из читателей, но и практические методики, занятия, схемы разговоров и так далее.

Каждая глава сопровождается понятной инфографикой и схематическими рисунками.

Автор книги — управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг», консультант в области организационного развития и

управления людьми, председатель экспертного совета конкурса управленцев «Лидеры России». По его собственному признанию, большинство управленческих теорий, о которых он увлеченно рассказывал другим, оказались слишком абстрактными, чтобы я мог применять их с хорошим результатом. Этот кризис побудил его изучать работу реальных руководителей: что они делают, как именно управляют, что у них получается, какие ошибки они совершают. И применял то, чему научился у них. Важным источником практического знания по этой теме стал реальный опыт крупных проектов по совершенствованию производственных систем в компаниях «СИБУР», «Газпром нефть» и «ЕВРАЗ». Где Павлу Безручко довелось исследовать существующие практики управления, описывать и внедрять новые практики, а главное — наблюдать за их использованием в работе руководителей.

При этом он сам говорит, что книга написана для занятых людей, поэтому в ней нет пространного сторителлинга или ультрамодных управленческих теорий. Каждая из практик описана в виде четкого алгоритма и набора принципов и сопровождается примерами из жизни. Издание адресовано первым лицам, которые намерены трансформировать производственную систему и культуру своей организации — перейти от ручного управления или бюрократии к регулярному менеджменту, а также

руководителям любого уровня, которые хотят улучшить свои управленческие навыки.

ЧТО ТАКОЕ РЕГУЛЯРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ЗАЧЕМ ОН НУЖЕН

Регулярный менеджмент — это системная управленческая работа, у которой есть две цели:

1) исполнение, а точнее — достижение результата оптимальным способом, и

2) формирование команды сотрудников с нужной квалификацией и вовлеченностью.

Руководители достигают этих целей, управляя исполнением и командой. Регулярный менеджмент можно противопоставить ручному управлению, при котором результат достигается путем перехода от состояния расслабленности к краткосрочной мобилизации, когда правила если и существуют, то легко нарушаются, раз это нужно для выполнения приказа начальника. В регулярном менеджменте руководитель — это профессионал управления, а не герой и не босс, раздающий указания. Хотя мобилизация используется в экстренных случаях, в регулярном менеджменте на нее не полагаются как на основной подход к управлению, потому что ее издержки слишком велики.

И здесь автор приводит в пример Генри Форда, который разделял правила и стандарты на принуждающие и помогающие. Принуждающий стандарт подразумевает неукоснительное соблюдение. Исполнитель не должен думать — он должен исполнять. Такой стандарт статичен, он не предполагает возможности изменения. Помогаящий стандарт — это описание оптимального способа действия, допускающее отклонения, если это необходимо для достижения лучшего результата. Это памятка, шпаргалка, которой нужно пользоваться, не «выключая» голову. Такой стандарт постоянно совершенствуется. Регулярный менеджмент отличается от бюрократии, где соблюдение формы — правил и стандартов — зачастую оказывается важнее конечного результата. В бюрократии преобладают принуждающие стандарты, и любое отклонение от них считается нарушением вне зависимости от его сути, причин и последствий.

Практики регулярного менеджмента, которым посвящена эта книга, — это помогающие, а не принуждающие стандарты каждодневной управленческой работы.

У организаций есть важные мотивы для внедрения регулярного менеджмента. *Первый мотив — потребность в операционном совершенстве.* В конкурентной борьбе можно победить за счет инно-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

вационного продукта, принципиально новой стратегии или бизнес-модели.

Потребность в эффективном рычаге трансформации корпоративной культуры — второй мотив для внедрения регулярного менеджмента. Эта потребность возникает, когда существующая культура становится тормозом в развитии организации.

Гораздо проще взять обычного, «неидеального» человека и научить его делать конкретные вещи правильно. Практики регулярного менеджмента как раз и описывают оптимальные действия руководителя в стандартных управленческих ситуациях. Реальная управленческая работа содержит два элемента — стандартный и нестандартный, и оба важны.

КАЖДАЯ ИЗ ПРАКТИК ОПИСАНА В ВИДЕ ЧЕТКОГО АЛГОРИТМА И НАБОРА ПРИНЦИПОВ И СОПРОВОЖДАЕТСЯ ПРИМЕРАМИ ИЗ ЖИЗНИ

Например, руководитель должен «Мыслить системно»: искать и проверять факты, структурировать и анализировать информацию, выделять главное, делать полезные выводы. Принимая решения, он должен учитывать контекст, связи между элементами всей системы и долгосрочные последствия для нее.

Компетенции помогают достигать результата в широком классе нестандартных ситуаций. Однако их развитие занимает длительное время и требует больших усилий. Найти сильного сотрудника или руководителя, обладающего всеми необходимыми компетенциями, развитыми на высоком уровне, очень сложно.

Стандартная управленческая работа связана с планированием, делегированием и контролем, обратной связью, проведением совещаний, подбором и развитием людей, принятием кадровых решений и другими управленческими действиями, которые можно описать в виде практики.

В книге рассматриваются только универсальные практики, не отражающие специфики отдельных организаций.

И здесь автор проводит любопытную мысль: «Если ты сделаешь быстро, но плохо, все забудут, что ты сделал быстро, но будут помнить, что ты сделал плохо. Если ты сделаешь медленно,

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



**В РЕГУЛЯРНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ РУКОВОДИТЕЛЬ —
ЭТО ПРОФЕССИОНАЛ УПРАВЛЕНИЯ, А НЕ ГЕРОЙ И НЕ
БОСС, РАЗДАЮЩИЙ УКАЗАНИЯ**

но хорошо, все забудут, что ты сделал медленно, но запомнят, что ты сделал хорошо. А если ты сделаешь быстро и хорошо, этого не забудут никогда».

ЧТО ТАКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Планирование — это принятие решения о том, чего необходимо достичь и как для этого нужно действовать. Планирование служит стартовой точкой для делегирования, контроля и обрат-

де бы есть, но операционные планы и действия людей в организации ей не соответствуют.

ПЛОХИЕ ПРИВЫЧКИ И ОШИБКИ ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ

При ручном управлении организация колеблется между состояниями застоя и мобилизации. В состоянии застоя дела идут хорошо, или, точнее, создается такое впечатление. Сотрудники

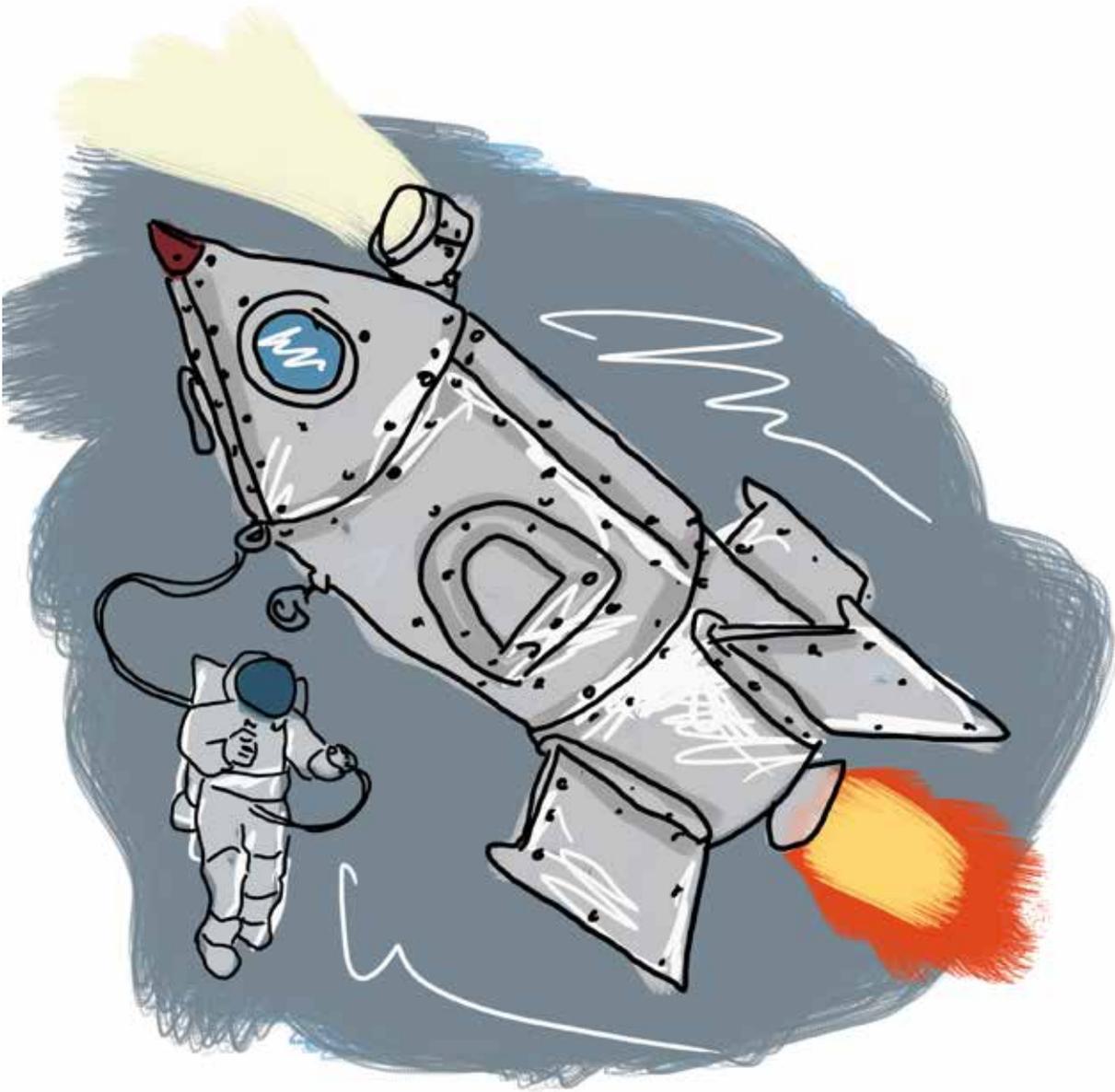
РЕГУЛЯРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ БЮРОКРАТИИ, ГДЕ СОБЛЮДЕНИЕ ФОРМЫ – ПРАВИЛ И СТАНДАРТОВ – ЗАЧАСТУЮ ОКАЗЫВАЕТСЯ ВАЖНЕЕ КОНЕЧНОГО РЕЗУЛЬТАТА

ной связи, образуя вместе с ними цикл управления исполнением .

Автор подводит читателя к определению планирования, данное Майклом Портером. Чтобы выяснить, есть ли в организации идеология или стратегия, можно провести простой эксперимент: попросить сотрудников описать миссию, видение, принципы или стратегию своими словами за одну минуту. Если люди дают правильные ответы, идеология и стратегия есть. А вот когда эти «сущности» понимаются по-разному, налицо разрыв: наверху, в головах у высших руководителей стратегия вро-

пребывают в относительной расслабленности, а планы если и существуют, то как формальность, отдельная от «реальной работы».

Затем случается кризис: либо атакуют конкуренты, либо дешевеет (или, наоборот, дорожает) рубль, либо обрушиваются молнии и гром с верхних этажей управления, либо еще что-то в том же духе. Организация переходит в состояние мобилизации — работа кипит днем и ночью, люди выбиваются из сил. Такое поведение вырабатывается в ответ на необходимость выживать в неблагоприятных условиях, когда спа-



**ПРИНИМАЯ РЕШЕНИЯ, ОН ДОЛЖЕН УЧИТЫВАТЬ
КОНТЕКСТ, СВЯЗИ МЕЖДУ ЭЛЕМЕНТАМИ ВСЕЙ СИСТЕМЫ
И ДОЛГОСРОЧНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ НЕЕ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

сти положение может не следование планам, а только умение действовать по ситуации.

Далее автор цитирует президента Сбербанка Германа Грефа: «Русская модель управления неэффективна, но результативна». Она приводит к несоизмерным затратам ресурсов, хотя конечные цели организации, как правило, все же достигаются. К сожалению, в условиях монопольного рынка из-

Поэтому создаются детальные негибкие планы на длительный период. Эти планы практически никогда не выполняются, хотя формальные отчеты могут выглядеть очень хорошо. В реальном мире чем длиннее горизонт планирования, тем выше уровень неопределенности и тем меньше деталей может включать в себя разумный план.

Согласно Эллиотту Джексу, чем длиннее планы, тем выше неопреде-

ПОМОГАЮЩИЕ, А НЕ ПРИНУЖДАЮЩИЕ СТАНДАРТЫ КАЖДОДНЕВНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РАБОТЫ

быточные затраты и неспособность к последовательным усилиям часто делают такую организацию неконкурентоспособной.

Ручное управление фактически означает отказ от планирования. Противоположная крайность состоит в игнорировании неопределенности внешней среды. Такой подход особенно характерен для бюрократических организаций, где формальная отчетность о выполнении поручений становится самоцелью, а достижение конечного результата мало кого заботит. В идеальном мире бюрократии внешняя среда неизменна, будущее предсказуемо, а зоны ответственности подразделений определены раз и навсегда.

ленность и тем больше должен быть масштаб мышления людей, отвечающих за планирование.

ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ

«Цели должны быть амбициозными» — это утверждение мало кто оспаривает, поскольку именно амбициозность целей побуждает сотрудников искать новые решения и действительно улучшать ситуацию. Конкретные целевые значения можно брать из разных источников — например, использовать информацию о предельных возможностях оборудования, выдающиеся достижения прошлых периодов, результаты анализа возможностей рынка, показатели конкурентов или бенчмарки.

В неопределенных ситуациях закладываете «буфер», а в ситуациях с высокой определенностью применяете подход «точно вовремя». При планировании мы часто имеем дело с неопределенностью. В таких ситуациях разумный подход к определению длительности этапов — планировать каждое действие оптимистично по срокам (примерно на 25% быстрее, чем это делалось раньше или чем кажется правильным), а затем, в конце всего

тщательно просчитано и упор делается на отсутствие пауз между этапами. Например, необходимые для сборки детали оказываются на производственной линии точно в тот момент, когда это нужно, и строго в необходимом количестве.

В результате организация, внедряющая подобный подход, устраняет простои и минимизирует складские запасы или даже сводит их к нулю. «Точно во-

ЕСЛИ ТЫ СДЕЛАЕШЬ БЫСТРО, НО ПЛОХО, ВСЕ ЗАБУДУТ, ЧТО ТЫ СДЕЛАЛ БЫСТРО, НО БУДУТ ПОМНИТЬ, ЧТО ТЫ СДЕЛАЛ ПЛОХО

плана, предусматривать «буфер» — резервное время в размере тех же 25% от длительности плана.

При выполнении плана старайтесь не растягивать время этапов — не тратить «буфер». Если это удастся, вы сможете сократить общее время выполнения, а если нет, то работы по плану будут завершены в срок за счет «буфера». В ситуациях нечеткости образа результата, когда допустимо движение к цели методом «проб и ошибок», вы можете использовать аджайл-подход.

Есть и третий подход — JIT (Just in time — «точно вовремя»), когда результат определен, время каждой операции

время» подходит только для ситуаций, когда неопределенность в процессе работы возможно полностью исключить.

АЛГОРИТМ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ

Исходная точка такова: задана цель — нужно спланировать работу по ее достижению. Задача — спланировать так, чтобы сделать работу хорошо, быстро и без перерасхода ресурсов.

1. Определите ключевых исполнителей и заинтересованных лиц и (желательно) привлечите их к обсуждению плана.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

2. Сформулируйте общую концепцию (подход) к достижению цели. Для этого определите альтернативные подходы, пути достижения цели, проведите необходимые исследования, дискуссии и согласования. Выберите один из подходов.

3. Определите крупные этапы и результат каждого этапа. Результат каждого этапа — это веха, контрольная точка, для которой в плане следует предусмотреть способ контроля. 4. Составьте список действий по достижению результата каждого этапа.

5. Опишите ключевые барьеры реализации и действия по их устранению.

6. Оцените (оптимистично) время, необходимое для каждого действия.

7. Определите необходимые ресурсы для каждого этапа и действия по обеспечению ресурсами.

8. Расставьте все действия в графике, отразив параллельное и последовательное исполнение.

9. Оптимизируйте получившийся план.

10. Включите в план «буфер».

11. Действуйте! Используйте практики «Делегирование», «Контроль» и «Об-

ратная связь» для управления исполнением и коррекции плана

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ

Доверие — это не отсутствие контроля. К доверию ведут принципы контроля, одинаково понимаемые и разделяемые всеми. Делегирование — это передача сотруднику полномочий и ответственности за конкретный участок работы и за результат, который необходимо получить на этом участке. Полномочия подразумевают определенную свободу — например, свободу выбирать один из возможных путей достижения результата и право совершать ошибки. Ошибка — это неоптимальное действие или решение в ситуации, когда правильный подход не был известен. Однако делегирование не дает исполнителю права по своему усмотрению нарушать принципы и стандарты, установленные организацией или руководителем. Делегировать можно участок работы целиком, а можно поручить отдельную задачу.

Практика «Делегирование и контроль» помогает решать задачи подразделения, максимально вовлекая в это сотрудников. Она позволяет разгрузить график руководителя для наиболее важных дел и в первую очередь — для управления. А еще делегирование способствует развитию сотрудников и самого руководителя.



**ПРИ РУЧНОМ УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЯ КОЛЕБЛЕТСЯ
МЕЖДУ СОСТОЯНИЯМИ ЗАСТОЯ И МОБИЛИЗАЦИИ**

Далее автор приводит в пример известную историю: провозжая на пенсию одного из своих инженеров, Генри Форд поднял бокал и произнес тост: «За твои золотые руки, которые мы могли использовать все эти годы!» На что инженер (а что ему было терять?) ответил: «Спасибо, Генри. Но если бы ты доверял мне немного больше, то все эти годы мог бы использовать и мою золотую голову!»

Избыточное делегирование — другая крайность. Вот приблизительный список того, что не следует делегировать:

- Определение ключевых целей и приоритетов подразделения.
- Планирование работы подразделения на дальнюю перспективу.
- Принятие стратегических решений — комплексных, оказывающих долгосрочное влияние, ресурсоемких или политически значимых, конфиденциальных, связанных с высокими рисками и неопределенностью
- Взаимодействие с вышестоящими и другими влиятельными лицами — например, встречи, результаты которых существенно влияют на работу всего подразделения.
- Работу с командой подчиненных: встречи по развитию и оценке, решения о подборе, исправлении и увольнении и т. п.
- Другие практики регулярного менеджмента, в частности «Делегирование и контроль». Подчиненные могут и должны быть активно вовлечены в решение отдельных задач в этих областях, но попытка передать такой участок целиком в

иерархической организации приводит к тому, что сотрудник вынужден работать с коллегами и вышестоящими из роли, ему не свойственной, — на уровень выше своей должности. Если он к этому готов, стоит рассмотреть вопрос о его повышении. А если не готов, последствия будут плохими. Исключением служит ситуация подготовки преемника или замещения руководителя на время его отсутствия — тогда управленческие полномочия передаются в плановом порядке. Обратное делегирование — последняя из широко распространенных управленческих ошибок при делегировании. Обратное делегирование ярко описано в книге Кена Бланшара «Одноминутный менеджер и обезьяны». «Обезьяной» автор называет задачу или область ответственности, которая должна принадлежать другому. Например, *вы делегировали сотруднику регулярный мониторинг производства и подготовку аналитического отчета. Однако он постоянно приносит вам все мелкие вопросы и проблемы, связанные с этой работой, садится в сторонке и ждет ваших ценных указаний. Если вы их даете, то попались: «обезьяна», принадлежащая сотруднику, перепрыгнула на вашу шею — и вы опять стали ее хозяином! Уязвимость руководителя к обратному делегированию*

вырастает, если он воспринимает любое обращение за помощью или советом как признак собственной нужности, востребованности. Само по себе такое обращение нормально, но когда руководитель не чувствует разницы между просьбой о помощи в действительно сложной ситуации и попыткой вернуть ответственность, то он оказывается завален чужими проблемами.

Из книги вы узнаете, как правильно общаться с сотрудниками, которым вы

ОБРАТНОЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ – ПОСЛЕДНЯЯ ИЗ ШИРОКО РАСПРОСТРАНЕННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОШИБОК ПРИ ДЕЛЕГИРОВАНИИ

что-то делегируете, и какого алгоритма стоит придерживаться.

ПРИНЦИПЫ КОНТРОЛЯ

Используйте правильный уровень, методы и частоту контроля. Как мы обсуждали выше, контроль можно разделить по уровню на промежуточный и итоговый. Итоговый контроль не оставляет руководителю возможности вмешаться в работу, поскольку процесс уже завершен. Промежуточный контроль (контроль по процессу) предполагает возможность обратной связи

и коррекции до того момента, как работа закончена.

Далее автор приводит пример Генри Минцберга, который вводит еще один, упреждающий вид контроля – контроль по квалификации.

Оптимальную частоту промежуточного контроля следует выбирать, понимая этапы и план конкретной работы. Например, если показатели продаж по клиентам или результаты производства по участкам учитываются в компании ежемесячно, промежуточный

контроль должен иметь большую частоту: каждую смену, каждую неделю, раз в две недели и т. п. А когда в работе с крупным клиентом обсуждается бюджет и план заказов на год вперед, промежуточный контроль, очевидно, будет полезен до того, как итоговое предложение уйдет клиенту. Оптимальная частота контроля позволяет своевременно вносить нужные коррективы в процесс, но не отнимает лишнее время, не приводит к пустым разговорам, к «контролю ради контроля».

ЧТО ТАКОЕ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Обратная связь — это информация о действиях другого человека, которую вы ему сообщаете, чтобы повлиять на эти действия: скорректировать их или закрепить для достижения лучшего результата. Поддерживающая обратная связь помогает получателю осознать и чаще повторять действия, которые приводят его к успеху. Обратную связь не следует путать с вознаграждением или санкциями. И то и другое — формальные последствия достижения целей или нарушения принципов работы. Это последствия прошлого, которое уже нельзя изменить, хотя мы и надеемся, что человек извлечет из них уроки на будущее.

Наконец, обратная связь — управленческая, но не иерархическая практика. Вы можете использовать ее во взаимодействии не только с подчиненными, но с равными по статусу коллегами и с вышестоящими — алгоритм и принципы обратной связи, которые мы обсудим дальше, универсальны. Обратная связь — не только средство достижения результата, но один из главных способов повысить вовлеченность людей и помочь им в развитии. Чтобы расти и добиваться большего, нам необходима точная информация о том, какие наши действия ведут к успеху, а какие ему мешают.

ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЙ

Совещание включает в себя три этапа: подготовку, встречу (очную, по телефону или видеосвязи) и протокол. Дальше мы будем исходить из предположения, что конкретное совещание вообще стоит того, чтобы его проводить, то есть его цель заслуживает потраченного времени участников, а альтернативные способы обсуждения будут менее эффективными. Если это не так, лучше выбрать другой метод коммуникации, разработки и принятия решений. Далее автор говорит языком статистики.

Согласно исследованиям, размер малой группы для анализа и принятия сложных решений и вовсе лучше ограничить 10 людьми. Это условие бывает нелегко соблюдать, когда в правление компании входит 19 человек и каждого из них необходимо пригласить на стратегическую сессию. В подобных случаях нужно искать компромисс между психологическим и содержательным результатом совещания и применять процедуры обсуждения, позволяющие вовлечь в диалог большее число людей (например, использовать параллельную работу в малых группах).

Процесс подведения итогов состоит из нескольких шагов:

1. Пройтись по повестке, отметить, какие пункты обсудили, а какие нет.



ВЫ ДЕЛЕГИРОВАЛИ СОТРУДНИКУ РЕГУЛЯРНЫЙ МОНИТОРИНГ ПРОИЗВОДСТВА И ПОДГОТОВКУ АНАЛИТИЧЕСКОГО ОТЧЕТА. ОДНАКО ОН ПОСТОЯННО ПРИНОСИТ ВАМ ВСЕ МЕЛКИЕ ВОПРОСЫ И ПРОБЛЕМЫ, СВЯЗАННЫЕ С ЭТОЙ РАБОТОЙ, САДИТСЯ В СТОРОНКУ И ЖДЕТ ВАШИХ ЦЕННЫХ УКАЗАНИЙ. ЕСЛИ ВЫ ИХ ДАЕТЕ, ТО ПОПАЛИСЬ: «ОБЕЗЬЯНА», ПРИНАДЛЕЖАЩАЯ СОТРУДНИКУ, ПЕРЕПРЫГНУЛА НА ВАШУ ШЕЮ – И ВЫ ОПЯТЬ СТАЛИ ЕЕ ХОЗЯИНОМ! УЯЗВИМОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ К ОБРАТНОМУ ДЕЛЕГИРОВАНИЮ ВЫРАСТАЕТ, ЕСЛИ ОН ВОСПРИНИМАЕТ ЛЮБОЕ ОБРАЩЕНИЕ ЗА ПОМОЩЬЮ ИЛИ СОВЕТОМ КАК ПРИЗНАК СОБСТВЕННОЙ НУЖНОСТИ, ВОСТРЕБОВАННОСТИ

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

2. Сделать резюме достигнутых договоренностей.

3. Спросить, есть ли вопросы или дополнения по итогам совещания.

4. Вернуться к посторонним темам, которые были «запаркованы» (если такие темы были), чтобы помочь группе решить, следует ли их обсуждать, когда и в каком составе.

5. Поблагодарить за участие.

КАДРОВЫЕ РЕШЕНИЯ

Эксперты в области кадровых решений практически единодушны в том,

что компромиссы нежелательны: если внешний или внутренний кандидат «не очень подходит», его не следует назначать. Иногда пропагандируется подход «нанимать и продвигать людей более сильных, чем ты сам». Звучит здорово! Однако такую бескомпромиссность может себе позволить не каждая организация: для этого «всего лишь» нужно, чтобы талантливые кандидаты выстраивались в очередь желающих работать в этой организации. Построение привлекательного бренда работодателя занимает много времени и стоит дорого.

Полный текст высылаем по запросу на 7447273@vk.ru

Купите книгу издательства Альпина и наслаждайтесь информацией в ней.

Эксклюзивно для 

Об авторе:

Павел Безручко — управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг», крупнейшей российской консалтинговой компании в области управления персоналом по данным рейтинга «Эксперт РА» на 2018 г. Председатель экспертного совета конкурса «Лидеры России» 2018–2019 гг. Известный консультант в области организационного развития и управления персоналом. Автор десятков публикаций в деловой прессе («Ведомости», «Harvard Business Review Россия» и др.), посвященных современным методам управления и повышения организационной эффективности. Автор бестселлера «Без воды: Как писать предложения и отчеты для первых лиц».

Альпина Паблишер
МОСКВА
2019



Как делать бизнес-игры под любой запрос компании?



21-22
сентября

16-17
ноября

Приходи на тренинг
СОЗДАЕМ ИГРЫ,
получи технологию
и разработаю свою
авторскую игру
прямо во время
Обучения
с готовностью
60-80%



Тренинг ведёт к. пс. н.
Жанна Завьялова

www.akademiki.biz,
+7-985-644-59-81,
info@akademiki.biz

ФОРУМЫ В КОТОРЫХ СТОИТ ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ

11-13 сентября **КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА 2019**
Москва, 2019 г. III Всероссийский форум по электронному и дистанционному обучению

Симбиоз традиционных методов и новых технологий – вот ключ к эффективному развитию сотрудников в современном мире. Какие диджитал технологии применяются для упрощения образовательного процесса, сколько времени и ресурсов тратится на цифровизацию и как оптимизировать затраты на обучение без потери качества расскажут эксперты-практики из компаний крупного и среднего бизнеса.

18-20 сентября **C&B+ FORUM 2019**
Москва, 2019 г. II Всероссийский форум по мотивации и вовлечению персонала

Форум поможет участникам оптимизировать расходы на персонал и выбрать оптимальные схемы мотивации с учетом реальной ситуации в экономике и бизнесе. В программе: свежий взгляд на известные механизмы мотивации, новые решения в сфере автоматизации, вовлечения и нематериальной мотивации молодого поколения профессионалов, оценка персонала и работа с ключевыми сотрудниками.

21-22 ноября **IT RECRUITING. HR FORUM 2019**
Москва, 2019 г. Всероссийский форум по подбору и мотивации профессионалов сферы IT

Где искать высококлассных профессионалов сферы IT? Какие критерии устанавливать при подборе персонала в сфере, где многие из лучших профессионалов – самоучки? Как привлекать и мотивировать новое поколение, имеющее свои представления о работе мечты и иерархии деловых отношений? На эти и многие другие вопросы ответят в рамках форума HR-профессионалы из компаний крупного и среднего бизнеса различных отраслей, объединенных одной проблемой – нехваткой квалифицированных кадров для создания и развития IT инфраструктуры современной компании.

05-06 декабря **ФОРУМ ПЕРСОНАЛЬНЫХ АССИСТЕНТОВ 2019**
Москва, 2019 г. VII Всероссийский форум ассистентов и секретарей первых лиц ком

Традиционная площадка для встречи ассистентов и секретарей первых лиц компаний. Форум уже зарекомендовал себя как один из лучших для развития профессиональных и личностных компетенций. В программе 2019 года вас ждет больше мастер-классов и интерактивных форматов. От документооборота, протокола и делового этикета до психологических аспектов отношений между ПА и руководителем.

НА ВСЕ ФОРУМЫ ДЕЙСТВУЕТ ПОСТОЯННАЯ СКИДКА 17% ОТ ПОЛНОЙ СТОИМОСТИ УЧАСТИЯ ДЛЯ ВЛАДЕЛЬЦЕВ КЛУБНЫХ КАРТ

СЕМИНАРЫ, МАСТЕР-КЛАССЫ, КОНФЕРЕНЦИИ

СЕНТЯБРЬ
-
ДЕКАБРЬ
2019

ЖУРНАЛА



ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

бизнес тренинг
Сергей Семенов

СЕНТЯБРЬ



МЫ – ОДНА КОМАНДА

конференция
(как создать атмосферу вовлеченности
на самом деле и как ее поддерживать)
спикеры – ведущие эйчары России

ОКТАБРЬ



ЦИФРОВИЗАЦИЯ

И ЭЙЧАР
конференция

НОЯБРЬ



КАК СТАТЬ КОМПАНИЕЙ МИРОВОГО КЛАССА

конференция

ДЕКАБРЬ

ДЛЯ ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО КЛУБА И ПОДПИСЧИКОВ
- УЧАСТИЕ БЕСПЛАТНО
ПОЧТА: TP@TOP-PERSONAL.RU