БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№ 39 (547) 2019

WWW.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы по каталогу "Роспечать" – 71852; 70855; 72835;

Главная тема: ТРАНСФОРМАЦИЯ

Юстус Генрих

Дмитрий Жирнов

Дмитрий Мартасов

Михаил Молоканов

Дмитрий Трепольский

Валерия Тринько

Владимир Трофименко

Михаил Холодов

Владимир Якуба

Партнёры

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Рой пчел вроде не сговаривается в полете, но все у них логично и синхронно: пчелы зависают на ветке и ждут разведчиков с адресом пустого дупла.

Обратите особое внимание на ценные мысли эксперта В. Трофименко.

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров

Главный редактор — Александр Гончаров, почта TP@TOP-PERSONAL.RU

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редактура — ИП «И. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена Верещагина, почта: top-personal2018@list.ru

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. 13

Доверие становится главным преимуществом в конкурентной борьбе: оно открывает самые разные двери…

Готов ли человек брать на себя ответственность и насколько он результативен, когда берет на себя эту ответственность…

Валерия Тринько,
BASF

стр. 33

Опытные переговорщики рекомендуют сосредоточиться на разрешении проблемы, а не противостоянии…

Профессиональные неудачи – увольнение, затишье в карьерном росте и тд – неизбежны практически при любой работе…

Ирина Константинова

По вопросам размещения рекламы и подписки на журнал: TP@TOP-PERSONAL.RU По вопросам размещения рекламы и подписки на журнал: TP@TOP-PERSONAL.RU

стр. 45

Собеседование – это конкурс с ценным призом, поэтому те, кто в нём участвуют, должны понимать, что они могут и проиграть…

Сам факт прохождения подобного многоступенчатого конкурса говорит о том, что победитель – человек весьма недюжинных способностей. Или же просто чертовски везучий сукин сын…

Дмитрий Трепольский, PRONLINE.RU

стр. 55

Увольнять сотрудника нужно грамотно и никогда не делать это с негативной волной, потому что человек отдавал вам всего себя и погружался в процессы…

Если ваш бизнес выживет, устоит хотя бы 5 лет, Ваша миссия вас настигнет сама…

Михаил Холодов

По вопросам размещения рекламы и подписки на журнал: TP@TOP-PERSONAL.RU По вопросам размещения рекламы и подписки на журнал: TP@TOP-PERSONAL.RU

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№39 (547)

Издается с 1996 г. 2019 г.

Содержание

5 ТРАНСФОРМАЦИЯ
Олег Гамазин, Владимир Якуба, Михаил Молоканов, Юстус Генрих

13 ТРИБУНА HRD
Успешные лидеры воплощают в жизнь стратегию и ценности компании
Валерия Тринько, BASF

21 ТРИБУНА РУКОВОДИТЕЛЯ
Бизнес создают и развивают люди
Владимир Трофименко, Mankiewicz Gebr. & Co.

27 НОВЫЕ ТЕМЫ УП
Вопросы спикерам по книге «Сильные лидеры нарушают правила», Кевин Круз
Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

29 КОММЕНТАРИИ
Тренинг своего мышления – лучшее лекарство от застоя бизнеса
Виктория Чердакова, ООО «Агентство Ваш Статус»

31 МНЕНИЕ ЮРИСТА
Право всегда право
Дмитрий Мартасов, эксперт УП

33 ОБЗОР КНИГИ
Психология лидерства
Ирина Константинова

45 КОММЕНТАРИИ
Собеседование – это искусство и творчество
Дмитрий Трепольский, Pronline.ru

49 КОММЕНТАРИИ
Собеседование – осторожнее теперь...
Наталия Пластинина, юрист

53 ПРЕСС-РЕЛИЗ
В Москве пройдет IX Всероссийский форум по корпоративному управлению

55 ТРИБУНА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ
Будьте человеком и поступайте справедливо – и никаких проблем
Михаил Холодов

60 НОВОСТИ
1000 лучших менеджеров 2019 от Ассоциации Менеджеров России

63 ПРИТЧА
Метод «Просветляющей Лопаты»

Объединенная редакция

ИД УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати
Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП

Тахир Базаров

Михаил Богданов

Татьяна Ведькалова

Дмитрий Жирнов

Татьяна Кожевникова

Дарья Крячкова

Виктория Петрова

Сергей Пронин

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7

9 785956 300077

Подписано в печать 20.11.2019 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

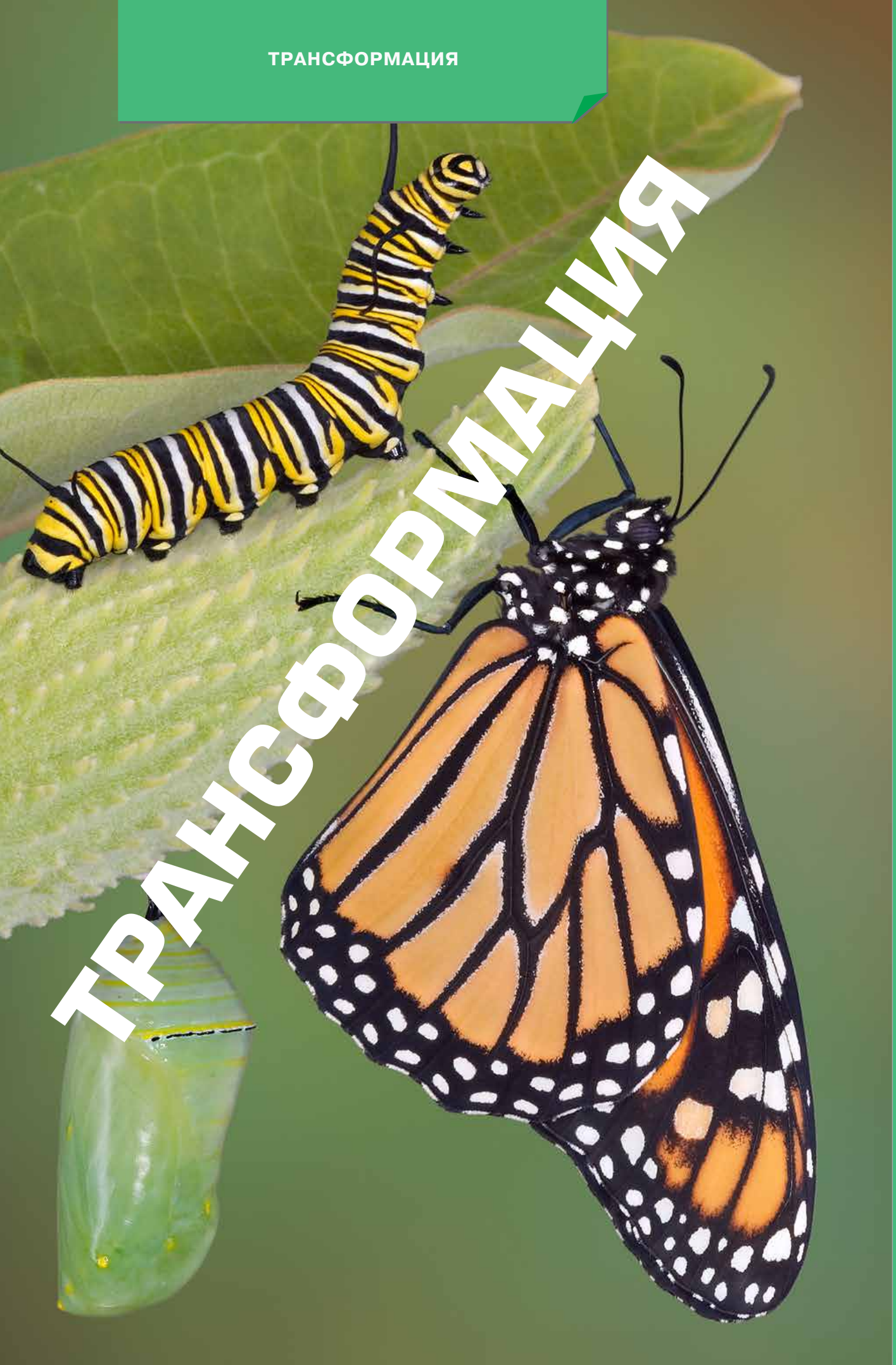
Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru

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

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



ТРАНСФОРМАЦИЯ

ТРАНСФОРМАЦИЯ

Какие тренинги Вы бы предложили компании готовящейся к трансформации?

— В обязательный пакет я бы предложил включить следующие тренинги:

· Системное мышление

· Управление изменениями

Дополнительно могли бы быть полезны тренинги по:

· Управлению знаниями/опытом

· Стресс-менеджмент

*Олег Гамазин.

— Нет универсального тренинга, который нужно было бы пройти компании, готовящейся к трансформации. Все зависит от того, какая трансформация. В любом случае, конечно, руководство обязательно столкнется с сопротивлением сотрудников, и к этому нужно быть готовым. Любые изменения пугают.

Самое важное в этом случае – объяснить сотрудникам, для чего происходит трансформация, какой вклад для общего дела может сделать каждый, а также какая будет у каждого выгода. Пригласить специалиста, который поможет освоить новые правила и техники. Который задаст правильные вопросы и развеет возражения и страхи.

*Владимир Якуба,
бизнес-тренер

— Трансформация – это всегда большая неопределенность. Никакие тренинги не помогут. Начинать нужно с сессии стратегического диагностического согласования STRADIS. На ней команда топов и ключевых сотрудников согласовывает, что сейчас в компании и в самой команде является / не является проблемой, «узким горлышком», ловушкой, «узким местом», «засадой», «разрывом».

Пока командой топов и ключевых сотрудников не согласовано, в чем проблемы, они никогда не договорятся о том, какие трансформационные решения должны быть приняты, какая стратегия должна быть воплощена, и никогда не будут привержены принятым решени-

ям. Само по себе STRADIS и будет лучшим тренингом.

*Михаил Молоканов,
бизнес-тренер

Изменение бизнес культуры – Ваше мнение и советы для больших компаний по процессу?

— Не очень-то простая задача и для среднего бизнеса, а для больших компаний – сложная. Заказчику такого масштабного изменения необходимо очень точно понимать зачем он собирается менять культуру компании и быть готовому к тому, что результат изменений не будет на 100% соответствовать его ожиданиям. Рекомендовал бы заказчику обратиться к профессионалам с опытом проведения такого рода изменений и быть самому максимально вовлечёнными в реализацию изменения бизнес культуры своей компании, подавая личный пример остальным руководителям.

*Олег Гамазин.

— 2 обязательных момента. Процесс должен быть простым и понятным сотрудникам. На первый взгляд это кажется очевидным, однако если изучить статистику, всплывают интересные факты. Более половины сотрудников компаний (в разных источниках разные цифры) не понимают целей изменения бизнес-культуры. Более того, по результатам Глобального исследования корпоративной культуры (2018 г.), 48% сотрудников отмечают, что бизнес-культура в их компании статична, хотя на самом деле это не так. Вывод простой. Важно осознать, что изменение должно происходить не только на уровне руководства. И еще 5 советов от меня.

1. Вовлекайте в процесс сотрудников, пусть они предлагают свои идеи.

2. Информируйте персонал об изменениях, просите обратной связи.

3. Визуализируйте: размещайте в офисе плакаты, распечатайте брошюры с новыми правилами.

4. Подавайте пример.

5. Делитесь

*Владимир Якуба, бизнес-тренер

— Не заниматься специальным «изменением бизнес-культуры». Если на STRADIS выявлены проблемы в бизнес-культуре, ясно сформулировать, что на поведенческом уровне является желательным, а что нежелательным в вашей организации. Транслировать это на всех уровнях, рассказывать о положительных и отрицательных примерах (но не поощрять и не наказывать – кроме как за явное вредительство), а топам самим подавать пример. А сконцентрироваться не на бизнес-культуре, а на самом бизнесе. Тогда и с бизнес-культурой все будет в порядке.

*Михаил Молоканов,
бизнес-тренер

Полная смена менеджмента – Ваше мнение и советы?

— Полная смена менеджмента – высокорискованное решение. Должны быть очень веские причины, раз, и системно организованная деятельность компании, как рекомендовал товарищ Дёминг, два. Смена менеджмента автоматически делает компанию плохо управляемой на 3-4 месяца, пока руководители осваиваются, входят в должности, разбираются в процессах и процедурах. В это время происходит большое количество процессов и действий, которыми никто не управляет.

*Олег Гамазин.

— Иногда смена менеджмента оправдана. Если нужно сменить курс политики, если предыдущие ТОП-менеджеры не справляются с обязанностями либо не развиваются. Только стоит учитывать, что сотрудники всегда к этому относятся с опасением.

Может произойти так, что:

· сотрудники уйдут вслед за своим руководителем, причем массово;

· сотрудники устроят акцию протеста;

· сотрудники станут менее продуктивны из-за страха остаться без работы (всегда ходят слухи о том, что новый руководитель будет искать новую команду).

Поэтому если и менять руководство, то с умом. HR-отделу нужно проинформировать команду о том, что произойдет такая трансформация, для них это не должно стать неожидан-

ностью. Нужна продуманная система адаптации. И сам менеджер должен установить контакт с подчиненными.

*Владимир Якуба,
бизнес-тренер

— 1. Сесть и подумать, а зачем?

2. Отнестись к этому как к началу нового бизнеса.

*Михаил Молоканов,
бизнес-тренер

А что с методом Эдвардса Деминга, который говорил, что 95% эффективности зависит от системной организации деятельности (процессное управление) и только 5% зависит от персонала?

— На мой взгляд, это хорошая идея для крупных компаний с низкой зависимостью от персонально ориентированного сервиса, регулярного внедрения инноваций и большого количества проектных задач.

*Олег Гамазин.

— Согласен, но при условии, что персонал будет подобран правильно.

*Владимир Якуба,
бизнес-тренер

— Любые красивые заявления срабатывают лишь при соответствующей квалификации топов. Если говорить именно об этом, то при наличии у топов развитого системного мышления. А это в нашем VUCA-ми

*Михаил Молоканов,
бизнес-тренер

Как строить эффективное процессное управление? Что бы Вы сделали придя в компанию с таким запросом?

— Вначале оценил бы уровень формализации и описания процессов на сегодняшний день. Затем обсудил бы с командой ТОП менеджеров все перспективы, которые может дать компании внедрение процессного управления. После этого описал бы с ними то «идеальное» состояние работы компании, когда внедрено процессное управление. Разработал бы с ними план действий по его достижению с чёткой системой оценки результатов и обязательно включил бы в систему мотивации этой команды вознаграждения, ориентированные на эти результаты.

***Олег Гамазин.**

— В эффективном процессном управлении есть 3 основных момента: коммуникации, правильная постановка и распределение задач, а также контроль и корректировка.

1. В первую очередь я бы рекомендовал руководителям делегировать и контролировать работников только по мере необходимости. Менеджер должен заниматься своими обязанностями. А у сотрудников должна быть своя зона ответственности.

2. При процессном управлении важны коммуникации между разными структурами организации. В этом деле обязательно нужно фиксировать все данные в общем сервисе ведения проекта, к которому будет доступ у всех.

3. И, конечно, корректировка. Менеджер должен быть дирижером, который при возникновении ошибки обсуждает ее с сотрудником и корректирует.

***Владимир Якуба,**
бизнес-тренер

— Провел бы STRADIS, так как отсутствие процессного управления – это одна из поверхностных проблем. Прежде чем хвататься за решение какой-либо видимой проблемы, команде топов нужно согласовать формулировки и природу ВСЕХ существующих в организации проблем.

***Михаил Молоканов,**
бизнес-тренер

Какие мысли Аурики Вы бы развили или поспорили с ней?

— «мне, например, больше нравится, когда компания все время находится в процессе трансформации: тогда все отвечают частично за изменение компании и оно происходит на всех уровнях»

Я считаю, что сегодня мы живём в мире, где изменения – это и есть стабильность. А стабильность - опасный симптом неконкурентоспособности и скорой кончины компании. Сейчас много говорят и пишут про VUCA мир (V-изменчивый, U-неопределённый, C-сложный, A-неоднозначный). В нашей стране этот VUCA мир наступил в 1991 году. Выживание человека и копании в этом мире напрямую зависит от способности адаптироваться к происходящему вокруг. А успех во многом обусловлен способностью видеть тренды, прогнозировать будущее и внедрять инновации проактивно, а не реактивно. Для крупных компаний, находиться в режиме регулярных изменений, это не очень-то простая задача. Скорость изменений в таких компаниях, по понятным причинам, не велика. Пока компания меняет что-то внутри себя, может оказаться, что этот подход уже устарел.

Возможно, сегодня необходимо ставить под вопрос саму идею авторитарного управления вертикально интегрированными крупными холдингами. И начать обсуждать примеры «Холакратии», распределения власти, самостоятельных бизнес единиц и т.д. Так же как в мире меняются концепции ведения современных войн от крупномасштабных армейских операций к ведению боевых действий спец подразделениями с возможностью быстрых манёвров.

***Олег Гамазин.**

— Да все здраво. А дополнение в ответах на вопросы выше.

***Михаил Молоканов,**
бизнес-тренер

— Полностью согласен с Аурикой. Трансформация, как процесс, очень непростое и многоступенчатое действие. В нем есть большое количество подводных камней и нюансов, которые необходимо учитывать. Отдельно отмечу, что в России сложились свои реалии. К сожалению, редкая трансформация вызывает положительные воспоминания у сотрудников. Нередко

она демотивирует оставшихся сотрудников и формирует на начальном этапе «простой» деятельности, отсутствие результатов. Процессы перестраиваются, функции оптимизируются, «сработанные» человеческие отношения разрушаются и т.д. Поэтому очень важно к оптимизации подходить комплексно, взвешенно и профессионально. В дополнение к комментариям Аурики выделю реперные точки, которые необходимо отдельно контролировать и прорабатывать:

1) Фокус на прибыль генерирующей или основной деятельности организации – нельзя забывать, как существует бизнес или зачем существует организация. Иначе стремление к совершенству станет дорогой к исчезновению.

2) Сохранение ключевых людей. По разным методикам оценки (ABCD, метод Джека Уэлча и др.) можно определить сотрудников, без вклада которых бизнес и организация значительно больше потеряет, чем приобретет.

3) Корпоративная культура – в любой трансформации очень желательно взять лучшее из одного устойчивого состояния и добавить лучшее для обновленного устойчивого состояния. Корпоративная культура становиться тем самым важным элементом, который создает правильную атмосферу на рабочих местах.

4) Четкое понимание целевого состояния – вначале трансформации и в процессе ее реализации нужно четко понимать итоговую цель. Незначительные отклонения допустимы, а вот полное отклонение от цели ставит под сомнение всю трансформацию.

5) Адекватные сроки – «предпринимательский» период здесь не в счет. В любой средней и крупной организации любая трансформация не должна стать бесконечным процессом. Если предпосылки к этому есть, то лучше всего дробить трансформацию на более мелкие этапы.

*Юстус Генрих,
бизнес-тренер

Эксклюзивно для Управление персоналом

Успешные лидеры воплощают в жизнь стратегию и ценности компании

Валерия Тринько

BASF

Какие ощутимые преимущества дает компании сам факт лидерства?

Лидерство — это прежде всего доверие клиентов, которые стремятся купить продукт, поскольку с ним ассоциируются качество и надежность. Доверие становится главным преимуществом в конкурентной борьбе: оно открывает самые разные двери.

Причем доверие не только клиентов, но также и сотрудников, и партнеров, с которыми фирма работает. Появляется возможность использовать новые технологии, выводить на рынок новые продукты.

Каким образом можно конвертировать лидерство в успех?

— В первую очередь, через инвестиции и увеличение доли рынка. Кроме того, лидерство позволяет быть мужественным: есть множество примеров, когда успех приходит к лидеру, решившемуся попробовать с риском для себя новые вещи, поскольку он имеет определенный кредит доверия. В то же время лидерство, на мой взгляд, — это большая ответственность, потому что многие ориентируются на лидеров, стремятся подражать им, и лидер находится в центре внимания, будь то человек или фирма. То есть это не только преимущество, но и большая ответственность, которая лежит на организации, о чем нельзя забывать.

Именно лидерство в отрасли является преимуществом Вашей компании уже многие годы. Вы пытались сделать что-то не совсем типичное, рассчитывая на то, что вы лидер, обладающий достаточным имиджем и опытом?

— Нам удается лидировать во многом благодаря сильному отделу исследований и разработок. Компания активно экспериментирует во многих областях и, как результат, находит неординарные решения. Также нам важно быть близко к клиенту и понимать его потребности, в том числе работать на опережение. Мы не только продаем отдельные продукты, но и стремимся создать комплексные решения для клиента. Мы готовы поделиться нашим опытом и лучшими практиками различных департаментов и мы чувствуем, что клиенты ценят нашу открытость как лидера.

УСПЕХ ПРИХОДИТ К ЛИДЕРУ, РЕШИВШЕМУСЯ ПОПРОБОВАТЬ С РИСКОМ ДЛЯ СЕБЯ НОВЫЕ ВЕЩИ

Чем отличается истинное лидерство от созданного средствами PR и рекламы?

— Если имидж есть, то, вероятно, для этого есть какие-то основания, даже если он был выстроен средствами пиара. Однако есть и вполне объективные статистические показатели лидерства, например доля рынка. Если она высокая, то это настоящее лидерство. Не стоит недооценивать и отзывы о компании. Не менее значимым показателем является участие в крупных выставках и конференциях, наличие у компании серьезных и авторитетных амбассадоров, представляющих ее бренд.

Ну и не следует забывать, что лидерство фирмы невозможно без лидера — сильного руководителя, определяющего ценности, которыми живет компания.

ЛИДЕР НАХОДИТСЯ В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

УП Лучшие сотрудники стремятся к лидерству. Как грамотно этим воспользоваться, чтобы не раздувать фонд оплаты труда, штаты, не допускать текучести кадров и т. д.?

— На самом деле, я искренне верю, что по-настоящему мотивируют вовлеченность, интересная работа, участие в принятии решений. Привлекать лучших работников можно и нужно прежде всего через нефинансовые мотиваторы. Не раздуть при этом штат — техническая задача: следует посчитать количество людей, необходимых для решения поставленных задач.

Касательно финансовой стороны, в первую очередь нужно проанализировать рынок, уровень заработной платы и компенсационного пакета, который предлагают иные работодатели, и принять на этой основе сознательное решение по выбору стратегии и тактики. Для меня один из основных методов — понять, как ведут себя другие международные корпорации, лидирующие в своих областях.

УП Ваша компания существует более 150 лет, прошла многие этапы развития. Как пережить лидеру эпоху кризиса?

— Тут возможны самые разные сценарии. Не стоит пугаться кризиса. Кризис, особенно в такой длинной истории, — естественная часть развития. В этот период необходимо концентрироваться на самых важных, главных вещах, которые помогут выжить. Нужно расставить четкие приоритеты и делать пусть меньше, но эффективнее. Следует понимать, что кризис не может длиться вечно, нужно вовлекать людей в его преодоле-

КРИЗИС НЕ МОЖЕТ ДЛИТЬСЯ ВЕЧНО, НУЖНО ВОВЛЕКАТЬ ЛЮДЕЙ В ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЕ, ЧЕСТНО ГОВОРИТЬ ИМ О СИТУАЦИИ И ОБЪЯСНЯТЬ, КАК ОНИ МОГУТ ПОМОЧЬ

ние, честно говорить им о ситуации и объяснять, как они могут помочь. Откровенно говоря, в поведении фирм в период кризиса я не вижу разницы между лидерами и не-лидерами. Мне кажется, что любая организация во главе со здравомыслящим руководителем в это время будет вести себя сходным образом.

Как умирают компании–лидеры?

— К счастью, у меня нет опыта наблюдения такой ситуации изнутри. Но могу предположить, что, наверное, очень болезненно, потому что приходится увольнять людей. Вероятно, у лидеров этот период длится значительно дольше, чем у не-лидеров, потому что есть большой объем активов и запас прочности.

По каким признакам можно понять, что компания оставляет свои позиции?

— Наиболее очевидными признаками являются исчезновение продуктов из ассортимента, отток лучших сотрудников, компания перестает быть привлекательным работодателем. Бесспорно, все это отражается в информационном пространстве: организация и ее продукты перестают упоминаться в средствах массовой информации или же появляется негативный PR.

Как ведут себя лидеры в крупных компаниях? Как их поведение отличается от лидеров–одиночек, таких как Стив Джобс?

— Думаю, что в крупных организациях лидеры получают преимущество в виде разветвленных связей внутри компании, доступ к коллективному разуму.

ДОВЕРИЕ СТАНОВИТСЯ ГЛАВНЫМ ПРЕИМУЩЕСТВОМ В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ: ОНО ОТКРЫВАЕТ САМЫЕ РАЗНЫЕ ДВЕРИ

Сотрудничество лидеров дает синергетический эффект при генерировании идей и решений, накоплении знаний, обмене лучшими практиками. Коллеги поддерживают друг друга, делятся мнениями и таким образом могут восполнить какие-то пробелы в знаниях и опыте, не обращаясь к внешним консультантам. Лидеры в маленьких организациях, скорее всего, лишены такой возможности.

Как поддержать лидерство внутри организации, как его направлять и чем это выгодно для фирмы?

— Мне кажется, что все идет от стратегии, целей и ценностей. Еще один определяющий фактор – личный пример руководителя. Лидер дает направление, мотивирует, предоставляет свободу своим сотрудникам, чтобы они имели возможность применять свои знания, развиваться, определять дальнейшие шаги компании, а значит, и ее место на рынке в долгосрочной перспективе. Успешные лидеры воплощают в жизнь стратегию и ценности компании. Прекрасные руководители не появляются из ничего. Их необходимо вырастить внутри компании. Обучение и развитие будущих лидеров — это одно из важнейших условий, необходимых, чтобы компания сохраняла ведущие позиции в той или иной отрасли.

Как лидеру компании собрать команду лидеров и почему это редко удается?

— Полагаю, что многое зависит от того, какой лидерский стиль выбирает компания и насколько она готова трансформироваться в этом плане.

В первую очередь необходимо найти единомышленников, с которыми ты готов пойти в разведку. Еще важно давать своей команде и лидерам свободу действий, при этом четко объяснив им, что они несут ответственность за принимаемые решения. Другими словами, члены команды должны иметь возможность действовать свободно в рамках единой стратегии.

В КРУПНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ ЛИДЕРЫ ПОЛУЧАЮТ ПРЕИМУЩЕСТВО В ВИДЕ РАЗВЕТВЛЕННЫХ СВЯЗЕЙ ВНУТРИ КОМПАНИИ, ДОСТУП К КОЛЛЕКТИВНОМУ РАЗУМУ

Еще очень важно стараться окружить себя людьми, которые, возможно, лучше и сильнее, чем ты сам. Я бы рекомендовала выбирать людей сильных, умных, имеющих свое мнение, готовых его отстаивать и при необходимости оспорить решение руководителя, готовых брать на себя ответственность, готовых развиваться, находящих внутреннюю мотивацию в том, чтобы приносить пользу компании. Мне кажется, только в этом

случае возможно долгосрочное развитие организации и лидерской команды.

Если это не удается, то, может быть, из-за того, что лидеры иногда боятся брать себе в команду людей более сильных, чем они сами. Как сформировать из отдельных лидеров команду — вопрос сложный, и я думаю, секрет успеха — в нахождении баланса между человеческими качествами, знаниями и стремлением достичь успеха.

ЕСЛИ ЭТО НЕ УДАЕТСЯ, ТО, МОЖЕТ БЫТЬ, ИЗ-ЗА ТОГО, ЧТО ЛИДЕРЫ ИНОГДА БОЯТСЯ БРАТЬ СЕБЕ В КОМАНДУ ЛЮДЕЙ БОЛЕЕ СИЛЬНЫХ, ЧЕМ ОНИ САМИ

Свою команду Вы набирали именно из лидеров? Все ли в Вашей команде обладают лидерскими качествами?

— Потенциально лидерские качества могут быть в любом человеке, они могут проснуться в любой момент. Я уверена, что в моей команде любой человек готов взять на себя ответственность за определенный участок работы, за проект и даже за других людей. Лидерство – это не только формальный статус, это и более широкая сфера ответственности. В будущем все более и более важную роль будет играть неформальное лидерство, и на такие навыки я всегда обращаю внимание.

Как может измениться лидерство в эпоху цифровизации?

ФОРМУЛА «НАЧАЛЬНИК ВСЕГДА ПРАВ» БУДЕТ РАБОТАТЬ ВСЕ МЕНЬШЕ И МЕНЬШЕ

— Я вижу в этом процессе несколько этапов. Первый этап — этап перемен, и тут для лидера очень важно четко транслировать информацию и вовлекать команду в процесс изменений. Лидер должен понимать, куда мы движемся, говорить о будущем и помогать команде быть успешной, то есть сопровождать трансформацию.

Во-вторых, цифровизация приведет к тому, что усложнятся задачи,

которые придется решать команде, потому что большинство простых стандартных процессов в ближайшем будущем будет оцифровано.

ЛИДЕР ДОЛЖЕН ПОНИМАТЬ, КУДА МЫ ДВИЖЕМСЯ, ГОВОРИТЬ О БУДУЩЕМ И ПОМОГАТЬ КОМАНДЕ БЫТЬ УСПЕШНОЙ

В новых условиях, скорее всего, потребуются гибкость и умение быстро реагировать на ситуацию, а также стратегическое мышление. Лидерам будущего предстоит руководить людьми, которые принимают нестандартные решения и задумываются о том, ради чего они приходят на работу. Формула «начальник всегда прав» будет работать все меньше и меньше.

УП Были ли такие моменты, когда Ваши подчиненные новое вносили в компанию что–то, чего Вы до этого могли просто не знать?

— Конечно. На самом деле, очень часто именно так и происходит: большинство рационализаторских идей идет от экспертов, коллег, которые занимаются тем или иным процессом, потому что они в какой-то момент понимают, что могут улучшить свою работу.

УП Но Вам, как лидеру, нельзя отставать от новых технологий, тенденций...

— Несомненно. Я считаю, что хороший руководитель должен своим примером показывать, что он следит за событиями в мире, думает о будущем, понимает, в каком направлении развивается его индустрия и какие появляются технологии. И конечно же, работает над личным развитием.

ДЛЯ МЕНЯ ОДИН ИЗ ОСНОВНЫХ МЕТОДОВ – ПОНЯТЬ, КАК ВЕДУТ СЕБЯ ДРУГИЕ МЕЖДУНАРОДНЫЕ КОРПОРАЦИИ, ЛИДИРУЮЩИЕ В СВОИХ ОБЛАСТЯХ

УП Как компаниям искать лидеров среди студентов на самых ранних этапах их карьерного роста?

— Для выявления лидеров есть много инструментов: тесты, которые измеряют личностные показатели,

центр развития и оценки. Для меня очень показательно упражнение, когда группа не знакомых между собой людей совместно решает какую-то задачу.

Если говорить именно о поиске среди студентов, то концерн BASF сотрудничает с университетами, активно привлекает студентов или практикантов. Мы создаем такие условия, в которых они могут проявить себя неформальными лидерами: например, поручаем им отдельные проекты или предлагаем организовать совместное мероприятие для сплочения команды. Если мы считаем, что лидерский потенциал есть, то эти люди имеют высокие шансы влиться в нашу команду.

В целом, наблюдая за ходом решения поставленных задач, можно достаточно обоснованно судить, готов ли человек брать на себя ответственность и насколько он результативен, когда берет на себя эту ответственность.

ГОТОВ ЛИ ЧЕЛОВЕК БРАТЬ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И НАСКОЛЬКО ОН РЕЗУЛЬТАТИВЕН, КОГДА БЕРЕТ НА СЕБЯ ЭТУ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

*Валерия Тринько,
руководитель департамента по работе с персоналом BASF в России и СНГ

Эксклюзивно для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Справка о спикере:
Более 15 лет занимается подбором, обучением и развитием персонала, созданием эффективных организационных структур, разработкой и внедрением систем мотивации, оценки и вознаграждения, обеспечением благоприятной рабочей среды. Имеет международный опыт работы, в том числе в Германии.

Справка о компании:
Концерн BASF создаёт химические средства для устойчивого будущего, сочетая экономический успех с защитой окружающей среды и социальной ответственностью. Около 122 000 сотрудников группы BASF вносят свой вклад в успех клиентов практически во всех секторах и почти в каждой стране мира. Портфолио состоит из шести сегментов: Химические вещества, Материалы, Промышленные решения, Поверхностно-активные вещества и технологии, Питание и уход, а также Решения для сельского хозяйства. В 2018 году продажи BASF составили около 63 миллиардов евро.

Бизнес создают и развивают люди

Владимир Трофименко

Mankiewicz Gebr. & Co.

Знание лидером компании психологии может помочь ему избежать ошибок. Каких?

Знание психологии – это основа понимания и ключ к способности создания эффективноых партнерских отношений.

Это касается как бизнеса так и личной жизни.

Бизнес создают и развивают люди. Ресурсы, механизмы, технологии – это проукт человеческой деятельности. Это крайне важно полностью осознать.

Мы, как компания, вошедшая в список ТОП-100 инновационных компаний в том числе за счет внедрения искусственного интеллекта, с бОльшим внедрением цифровизации все больше понимаем ценность людей.

Поэтому признание реальности о человеке и его мышлении, а также о взаимодействии людей – основа возможного развития и успеха, особенно в наше время стремительно изменяющихся принципов взаимодействия.

Только максимальное погружение и принятие принципов и основ психо-физиологии, основ мышления позволяет выстраивать процессы в компании.

Подбирать в компанию самых опытных и эффективных или познать себя и подбирать персонал с учетом своих особенностей характера и стиля управления? Ваш совет руководителям?

— Мы успешно развиваемся 125 лет. И пропустили через себя все известные и не очень широко известные методики управления.

Коротко – именно так можно сформулировать ключ к успеху: Познать основы устройства мира, через устройство мира постараться познать себя и понять как привлекать в компанию самых эффективных, чтобы они набирались опыта и развивались совместно с тобой и компанией.

Если у вас большой коллектив, то как лучше управлять, чтобы ваши приказы выполнялись? (с каждым же не поговоришь)

— Рой пчел вообще не разговаривает, однако… роевые и сетевые структуры и методики управления – самые эффективные. В этом и суть – к сожалению многих прямое управление и приказы, к чему естественно тянется любой доминант-руководитель, далеко не самый эффективный метод управления. А зачастую и вообще разрушающий любые здравые начинания.

Нужно стремиться к созданию практически автономных подразделений, которые взаимодействуют внутри себя по сетевому принципу, а в рамках крупных компаний – на основе матричных структур.

УП Дейв Логан в книге и на лекциях говорит о племенах в компании. Как лидеру с ними работать?

— Использовать сильные стороны самостоятельно созданных коллективов, реструктурировать для исключения деградации источники разложения. Почитайте российских авторов – большинство инструментов давно описаны. Вопрос – как это эффективно делать на практике? Особенно с желанием отдавать приказы и не слушать экспертное мнение?)

УП "Серые кардиналы" появляются во всех компаниях или только там, где лидер слаб и без харизмы?

— Серые кардиналы – бесценный источник информации и продвижения необходимых идей в случае, если Лидер готов перенимать лучший опыт и внедрять его у себя.

Лидера без харизмы мне крайне трудно представить.

Назначенного управленца или собственника, организовавшего бизнес в определенных редких кризисных ситуациях – да, но такая компания в долгой перспективе имеет мало шансов на развитие.

А лидер = харизма, которую кстати достаточно трудно развивать искусственно.

УП Вовлеченность делает бизнес сильнее. Как ее достигать методами психологии?

— Заинтересованность (вовлеченность) – это основа основ, базис базисов ЛЮБОГО РАЗВИТИЯ ЛЮБЫХ СИСТЕМ. И человека в частности.

Развитие человека в целом строится на достижение им цели, основой которой является именно яркая увлеченность чем-то, что нашло отклик в организме, душе и так далее – смотря насколько вы готовы принимать ту или иную описательную модель человека.

Только внутренняя заинтересованность позволяет снять с повестки дня большинство вопросов, которыми в основном занимаются стандартные HRотделы.

У нас был простой выбор – либо мы тратим огромные ресурсы в затратные мотивационные механизмы и искусственно стараемся замотивировать рабов, либо мы сотрудничаем со специалистами, которые реализуют соб-

ственные цели через цели компании, а мы предоставляем необходимые ресурсы и регуляцию системы.

Мы однозначно пониманием – рабы нам не нужны. Это не эффективно и не интересно. Гораздо выгоднее научиться увидеть в сотрудниках стремления и глубинные подсознательные интересы и давать им реализоваться.

Это касается любых должностей и любого размера компании.

Главное – политическая воля и внутренние установки руководства и собственников.

Разделяй и властвуй – ваше мнение об этом древнем совете лидерам?

— Безусловно. При условии, что ты создаешь империю и тебе нужно подчинить себе народы с иной верой. Но зерно истины в этом есть и для бизнеса.

Приведу пример.

У нас, помимо основной деятельности компании Mankiewicz (производство передовых антикоррозионных и защитно-декоративных покрытий в 17 странах мира), которая привела нас в список ТОП-100 инновационных компаний и список «скрытых чемпионов», действует общественная организация.

СПб ооо «Люди Будущего» занимается создаем рабочих групп из специалистов, крайне увлеченных своими проектами.

Мы настраиваем максимально эффективные технологические «стартапы» применяя самые эффективные методы проектного менеджмента и учитывая психо-физиологические основы поведения, основы поведенческой экономики.

Далее эти стартапы переходят в компании, которые заинтересованы в эффективном развитии своих направлений. Поэтому грамотно применяя метод деления коллективов на подобие «стартапов», учитывая психо-физиологические особенности, можно добиться значительно результатов.

Ваше отношение к таким методам оценки личности как соционика, гороскопы, технология имени отчества Бориса Хигира, физиогномика?

— Это вопрос описательной модели мира, которая близка каждому человеку.

Гороскопы, к примеру, имеют и изотерическое и вполне понятное психологическое объяснение.

Поиском каких-то уникальных конкретных методик занимаются люди, которые пока не нашли понятное для

себя и соответствующее реальности системное знание об устройстве мира, людей... поэтому они мечутся от одной новомодной методики к другой. Рады от этого только продавцы методик внедрения этих новомодных сквозь века веяний...

Также на примере: Нас часто спрашивают – какие системы вы внедряли, каким отдаете предпочтение? agile, kanban, scrum, 6 sigma, lean?

Могу с уверенностью сказать, что никакой конкретно.

У нас международная компания, мы представлены в 17 странах и собираем и оцениваем не только самые известные, но практики, представленные локально и глобально по всему миру.

Могу сказать так – у нас внедрено все, что в принципе можно внедрить в компании из того, что приносит пользу. Причем внедрено задолго до того, как такие названия как agile и подобные методы и технологии стали так популярны.

УП В 90-е большинство подстав владельцам бизнеса (и даже заказных убийств) осуществляли их замы. В чем фишка и Ваши советы лидерам?

— 90-е это отдельная тема, действовали гиперболированные проявления основных поведенческих моделей. Не всегда это лучший пример. Но учитывая и понимая интересы ключевых сотрудников вполне возможно найти оптимальное взаимодействие с любым человеком.

УП Выгорание актуально? Как его остановить в себе и в коллегах?

— Если ты занимаешься именно своим делом – то вопрос только в балансе физического и эмоционального состояния.

Выгорание происходит в основном при несовпадении желаний и возможности реализации. Не всегда даже самые правильные идеи могут реализоваться в данный момент или на данном этапе развития социума. Это нормально. Поэтому надо научиться трансформировать свои желания принимая в учет текущую ситуацию.

Мы для этого применяем разработанную нами технологию «Принятия реальности» у нас в компании. Очень хорошо помогает.

УП Соцсети – чем они могут быть полезны с точки зрения психологии и наблюдения за вашими сотрудниками?

— Соцсети – это бесценный источник информации, которая так необходима, чтобы разглядеть в сотруднике то самое огненное пламя реализации, помочь его отыскать, раскрыть и поддержать.

Как управлять поколением Z?

— Гораздо проще чем предыдущими двумя, так как весь секрет управления поколением Z – это отсутствие необходимости управления.

От управления молодыми ребятами зачастую только вред. Это, вероятно, самые эффективные и перспективные сотрудники для любого бизнеса.

Секрет в том что вместо управления с ними надо взаимодействовать. Впрочем, как и с остальными. Но разница в том, что они биологически рождены готовыми к взаимодействию и подсознательно сами ищут реализацию своих стремлений. Уверен, за ними реально самое светлое будущее.

Вот именно таких ребят в основном нам не приходится обучать основам взаимодействий – им только надо напоминать, что иногда нужно прерываться от работы и хотя бы пообедать. В них будущее.

А предыдущим поколениям стоит посмотреть на них и понять как встраиваться, используя свой опыт, в кооперацию с коллективами Z и быть для них как раз ярким, привлекающим и разжигающим пламя желания харизматичным лидером, помощником и партнёром.

И когда такой опытный сотрудник приходит к понимаю этих принципов, становится незаменимым участником любого успешного проекта, не взирая на любой возраст.

*Владимир Трофименко,
Генеральный директор представительства компании **Mankiewicz Gebr. & Co.** в России и странах СНГ, член Минпромторга России

Эксклюзивно для УП Управление персоналом

УП приглашает HR-практиков, у кого есть интересный опыт и знания поделиться мыслями о секретах и технологиях бизнеса по теме журнала. Пишите нам – tp@top-personal.ru

Приглашаем читателей УП дать интервью по материалам книги «Сильные лидеры нарушают правила», Кевин Круз

(Обзор книги читайте в УП №41)

Ваши ответы будут опубликованы в УП №42.

1. Кевин Круз в своей книге утверждает, что встречи сотрудника с ТОП-менеджером через голову непосредственного начальника не несут пользы для компании ни в каком случае. Согласны Вы с этим?

2. Политика «открытых дверей» у руководителя на Ваш взгляд – это признак демократичной компании и полезный инструмент, или неэффективная подмена необходимых усилий по обучению персонала?

3. Кевин Круз утверждает, что чем больше у сотрудников обязательных рабочих процедур, политик и регламентов, тем меньше их чувство ответственности за свое дело и эмоциональная вовлеченность. Он считает, что правила ориентированы на процесс, а не на результат. В каких случаях лучше развивать в сотрудниках чувство личной ответственности, а в каких вводить регламенты?

4. Кевин Круз ставит в пример читателям компанию Netflix, в которой сотрудники сами устанавливают для себя продолжительность отпуска и размер командировочных расходов, и компанию Semco, где люди сами назначают себе зарплату. Возможна ли такая корпоративная культура в Российской компании?

5. Кевин Круз предлагает проводить совещания стоя, чтобы повысить эффективность и сократить время. Какие инструменты для оптимизации совещаний могли бы порекомендовать Вы?

6. Должен ли лидер иметь любимчиков среди подчиненных и открыто это демонстрировать? Не мешает ли это командной работе?

7. По мнению автора лидер не должен ничего утаивать от своей команды, в том числе и размеры зарплат. Всегда ли такой подход будет полезен компании?

8. Автор приводит в пример компанию Bridgewater, которая выкладывает на внутрикорпоративный сайт видеозаписи всех совещаний, чтобы сотрудники были в курсе событий. Знаете ли Вы подобные примеры в Российских компаниях? Что мешает делать эту практику массовой?

9. Некоторые лидеры наших дней действуют по принципу полной прозрачности бизнеса для своих сотрудников. Не лишают ли они себя при этом дополнительных инструментов управления персоналом, ведь информация — это власть, т. е. ее обладатели властвуют над теми, у кого она отсутствует?

10. Важную часть имиджа руководителя составляет демонстрация уверенности в себе. Почему же Кевин Круз призывает лидеров публично признаваться в своих слабых сторонах?

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

Ждем Ваше интервью на нашу почту
tp@top-personal.ru
Не забудьте приложить ваше фото и данные о Вас.

Тренинг своего мышления – лучшее лекарство от застоя бизнеса

При всем моем уважении к регалиям и опыту Аурики Дмитриевой, на мой взгляд у нее ключевая ошибка в определении понятия. А значит, и все дальнейшие построения ее методик рассыпаются, ибо построены на неверной аксиоме.

Вот ее текст: «Трансформация – это переход из одного устойчивого состояния в другое устойчивое состояние с изменением качественных и количественных характеристик…»

По моему мнению никакому УСТОЙЧИВОМУ состоянию нет надобности переходить в иное – ведь оно устойчиво! А вот если оно УЖЕ неустойчиво – то тогда переходит. Извините, что напоминаю Вам формулировку первого закона философии, который все мы изучали в вузах: «Предметом закона перехода количественных изменений в качественные является переход от незначительных и скрытых, постепенных количественных изменений к изменениям коренным, открытым — качественным, где качественные изменения наступают не случайно, а закономерно, вследствие накопления незаметных и постепенных количественных изменений, не постепенно, а быстро, внезапно, в виде скачкообразного перехода от одного состояния к другому состоянию, через ломку линейного закона изменения и перехода к нелинейным законам и формам изменения. Закон перехода количественных изменений в новое качество — момент закона развития». И согласно именно этому закону происходят ЛЮБЫЕ изменения что в химии, что в физике, что в бизнесе, что в судьбе отдельно взятого человека. Но, возможно, я как-то неверно поняла смысл, вкладываемый в определение Аурикой Дмитриевой?

А по поводу того, что 95% эффективности зависит от системной организации деятельности (процессное управление) и только 5% зависит от персонала, работающего на предприятии мнение нашей Школы такое: «Если на предприятии что-то идет не так – не надо созывать НИКАКИХ комиссий и проводить никаких расследований! Надо снять одного человека – ДИРЕКТОРА!» И единственный тренинг который мы предложили бы этому Директору – ТРЕНИНГ СВОЕГО МЫШЛЕНИЯ. Но я на этом мнении не настаиваю.

*Виктория Чердакова,
директор ООО «Агентство Ваш Статус»

Эксклюзивно для Управление персоналом

С 1992 ГОДА

CONSORT GROUP

CONSORT GROUP

В ОБЕИХ СТОЛИЦАХ, ВСЕХ РЕГИОНАХ РОССИИ И СТРАНАХ СНГ ДЛЯ СОТЕН СВОИХ КЛИЕНТОВ

ИЩЕТ **ТОП МЕНЕДЖЕРОВ И УНИКАЛЬНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ**

ПОДБИРАЕТ **СРЕДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ВРЕМЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ**

ОРГАНИЗУЕТ **МАССОВЫЕ НАБОРЫ**

ПРЕДОСТАВЛЯЕТ **ПЕРСОНАЛ НА РАБОТУ В РАМКАХ ФЗ 223**

ОСУЩЕСТВЛЯЕТ **АУТСОРСИНГ РЕКРУТМЕНТА (RPO) И БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ**

ПРОВОДИТ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПО ПРОГРАММЕ **АУТПЛЕЙСМЕНТ**

ДОПОЛНИТЕЛЬНО МЫ ПРЕДЛАГАЕМ HR РЫНКУ УСЛУГИ:

МЭППИНГ
Перечень с контактами потенциальных кандидатов на руководящие или сложные роли из компаний-конкурентов, на основе которого ваша компания может при желании самостоятельно закрыть вакансию.

ОБЗОР КОМПЕНСАЦИЙ ПРЯМЫХ КОНКУРЕНТОВ
Эксклюзивное исследование с последующим отчетом о размере и структуре компенсационного пакета на интересующих должностях.

ПРОВЕРКА РЕКОМЕНДАЦИЙ КАНДИДАТОВ-ФИНАЛИСТОВ
Независимое «второе мнение» на кандидатов-финалистов в виде подробных письменных отзывов.

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА
Психометрия, кадровый аудит, ассессмент – центр

ТРАДИЦИОННО ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО И РАСШИРЕННЫЕ ГАРАНТИИ ПО РАСЦЕНКАМ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА

НАШИ КЛИЕНТЫ ОСТАЮТСЯ С НАМИ НАДОЛГО!

СИБУР NOVARTIS SONY

WWW.CONSORT.RU

INFO@CONSORT.RU

+7 (495) 970 1203

Право всегда право

Дмитрий Мартасов

эксперт УП

УП 10 000 собеседований на 1 рабочее место в Гугл – это факт. И люди, зная это, идут на собеседования. Ваш комментарий – неужели именно такой ценой Гугл может найти достойных?

Система подбора персонала и методика оценки потенциальных кандидатов на вакантные должности является прерогативой самой компании.

Компания Google является привлекательным местом работы для соискателей и пользуется спросом, что приводит к значительному конкурсу.

Считаю, что для таких глобальных «игроков» на рынке труда стратегическое значение имеет применение искусственного интеллекта при подборе персонала, что значительно облегчит процесс подбора достойных кандидатов.

Искусственный интеллект будет анализировать резюме, оценивать квалификацию и профессиональные качества работника.

Данная информация будет служить источником для принятия решения о найме сотрудника и значительно сократит издержки не только самого работодателя, но и работников.

Это именно тот случай, когда от принятого решения выиграют обе стороны.

Что делать если кандидат лжет в резюме?

— Необходимо различать фальсификацию и приукрашивание информации, содержащейся в резюме.

Если соискатель осознано указывает недостоверную информацию и при этом представил документы работодателю, в которых содержатся данные сведения, то это фальсификация.

В Трудовом кодексе Российской Федерации предусмотрено, основание для увольнения работника по пункту 11 части первой статьи 81, если при заключении трудового договора представлены подложные документы и которые повлияли на заключение трудового договора или могли являться основанием для отказа в его заключении.

В остальных случаях это будет «приукрашиванием» со стороны потенциальных работников и введение юридической ответственности считаю нецелесообразным.

Согласно действующему законодательству нельзя уволить работника, который написал в резюме информацию, которая не соответствует действительности и если никаких документов (поддельных или подложных), подтверждающих данные факты работодателю не были предоставлены.

*Дмитрий Мартасов,
эксперт УП

Эксклюзивно для Управление персоналом

Психология лидерства

ОБЗОР КНИГИ

Первая статья «Как лучшие из лучших становятся все лучше» написана известным консультантом и преподавателем психологии Грэмом Джонсом.

В своей работе Джонс проводит любопытные параллели мира бизнеса с миром спорта, подчеркивая, что никто из нас не рождается с теми или иными навыками и знаниями, а главным препятствием в достижении любых целей является ограниченное мышление. Поэтому очень важно работать над собой, открывать новые возможности и работать с психологической устойчивостью.

Также в статье автор описывает несколько принципов успешного руководителя.

Один из принципов – работа в стрессовых условиях. По мнению Джонса, способность оставаться спокойным и рассудительным в патовых ситуациях – признак человека, способного добиться высоких результатов. Однако даже самые стрессоустойчивые и замотивированные люди подвержены выгоранию, и необходимо уметь переключаться с одного вида деятельности на другой.

Также важным принципом любого руководителя автор называет работу на долгосрочную перспективу, приводя в пример подготовку спортсменов к крупным спортивным состязаниям.

По мнению автора, соревновательный момент немаловажен. Ведь работая с более успешными коллегами, вы невольно будете конкурировать с ними и обязательно добьетесь большего, чем при работе с менее успешными сотрудниками.

Автор отмечает важность умения принимать конструктивную критику, постоянной работы над собой и поиск своих лучших качеств.

Чтобы достичь больших высот в любой сфере, нужны также настойчивость и храбрость. Доводите задуманное до конца, боритесь и верьте в свои силы.

Вторая статья «Горнило лидерства» написана в соавторстве Уорреном Беннисом и Робертом Томасом. Оба ментора известны своими литературными трудами в сферах менеджмента и лидерства.

Беннис и Томас много лет посвятили изучению лидерства, постоянно задаваясь вопросом, какие черты характера и поступки делают человека лидером?

Со временем они пришли к выводу, что (важным лидерским свойством является способность извлекать пользу и важные уроки даже из самых неприятных ситуаций. Такие травматичные, стрессовые ситуации, тяжелые испытания они назвали «горнилом лидерства». Это своеобразная проверка способностей человека.

Авторы уверены, что в любой непростой ситуации необходимо правильно оценить все условия, собственные ценности и суждения, принять этот вызов, сделать верные выводы и повернуть всю ситуацию себе во благо.

А чтобы уметь извлекать правильные уроки даже из негативного опыта, важно иметь дар убеждения, чтобы вовлекать в поиск решения других людей, быть верным своим принципам и, самое главное, уметь быстро и четко адаптироваться к конкретной ситуации.

В своей статье Беннис и Томас апеллируют к опыту многочисленных успешных и амбициозных бизнесменов, политиков и руководителей, показывая, как важно сохранять хладнокровие в экстремальных ситуациях, быстро проанализировать все данные и в кратчайшие сроки решить вопрос. Так, по мнению авторов, человек растет сам над собой, бросает себе вызов, и, справившись с ним, становится сильнее, опытнее, успешнее.

Также Беннис и Томас отмечают важность разнопланового опыта. Авторы призывают выходить за рамки привычных условий. Многолетние исследования и десятки интервью с топовыми руководителями доказывают правильность их теории. Выход из зоны комфорта, доверие и установка высокой планки для себя и сотрудников полезны для развития лидерских качеств.

ДАЖЕ САМЫЕ СТРЕССОУСТОЙЧИВЫЕ И ЗАМОТИВИРОВАННЫЕ ЛЮДИ ПОДВЕРЖЕНЫ ВЫГОРАНИЮ

Также авторы призывают быть физически активными, вести здоровый образ. Таким образом, вы не только будете бодрыми, но и морально проще будете переносить жизненные трудности.

Статья «Формируем стрессоустойчивость» написана ведущим преподавателем психологии и директором Центра позитивной психологии Мартином Селигманом.

В своей работе автор также рассматривает ряд наглядных примеров развития и укрепления навыков самообладания и спокойствия.

На примере рядовой ситуации с увольнением двух среднестатистических сотрудников автор показывает две логичные усредненные реакции этих людей. Один расстраивается и от безысходности впадает в затяжную депрессию, уверенный в своей некомпетентности и несостоятельности на рынке труда. Второй быстро оправился после увольнения и отправил свое резюме в несколько организаций. Получив ряд отказов, он не опустил руки и в итоге был принят на новую работу.

Селигман обращает внимание на то, что профессиональные неудачи – увольнение, затишье в карьерном росте и тд – неизбежны практически при любой работе.

Автор на протяжении многих лет проводил исследования в области стрессоустойчивости и вместе с коллегами разработал целую программу по обучению выносливости.

Основная идея Селигмана и его коллег состоит в том, что стрессоустойчивость можно измерить и тренировать.

Проведя ряд научных экспериментов в разных учебных заведениях, автор пришел к выводу, что ключевые навыки для стрессоустойчивости – оптимизм и самообладание – можно передавать от опытного учителя к ученику.

Эта программа по задумке Селигмана должна легко адаптироваться под потребности заказчика, и в данный момент она тестируется в армии США, где военнослужащие часто сталкиваются с депрессией и посттравматическими расстройствами. Для начала военные должны пройти обязательный тест на психологическое состояние, после этого назначается курс самосовершенствования, а для сержантов-инструкторов предусмотрен профессиональный тренинг выносливости.

Программа Селигмана основана на позитивных эмоциях, вовлеченности, отношениях, смысле и удовлетворении. Все эти элементы обязательны при работе со стрессоустойчивостью

ВАЖНЫМ ЛИДЕРСКИМ СВОЙСТВОМ ЯВЛЯЕТСЯ СПОСОБНОСТЬ ИЗВЛЕКАТЬ ПОЛЬЗУ И ВАЖНЫЕ УРОКИ ДАЖЕ ИЗ САМЫХ НЕПРИЯТНЫХ СИТУАЦИЙ

и ведут к минимизации последствий негативных установок.

Также автор пишет о важности работы над собой, развитии своих сильных сторон и умении распознавать и применять на практике разные способы реагирования на конкретную ситуацию.

По завершении исследований в рядах армии США автор планирует сделать окончательные выводы об актуальности, эффективности и возможности адаптации этой программы для взрослых людей, работающих в крупных организациях.

Авторы следующей статьи «Зарядка для ума» – преподаватели Родерик Гилки и Клинт Килтс.

В своей работе они отмечают важность не только физического развития и здоровья, но и умственных тренировок. Сегодня существует ряд новых наук, изучающих мозг, его здоровье и его многочисленные ранее неизведанные функции. Доказано, что старение мозга можно отложить, если постоянно работать над своим интеллектуальным состоянием, поэтому важность упражнений для мозга уже не ставится под сомнение.

Авторы описывают несколько простых шагов для предупреждения интеллектуального старения.

В частности, они пишут о влиянии опыта на развитие мозга. Основным стимулом развития мозга является непосредственный опыт. Однако, даже просмотр спортивной передачи, наблюдение за другими людьми, позволят перенимать чужой опыт быстрее.

Эффективной тренировкой мозга авторы статьи называют игровую деятельность. Многочисленные исследования, проведенные нейробиологами, показывают, что игра является одним из базовых процессов и источников радости для человека, она активирует особый отдел головного мозга, отвечающий за формирование навыков и целей, самопознание, память и тд.

Также авторы описывают работу обоих полушарий мозга и принципы их тренировки.

Игры, творчество, чтение новых книг, изучение новых техник и языков помогают правому, «творческому» полушарию.

Для тренировки левого полушария, ответственного за обработку информации и решение повседневных задач, необходимо расширение и усложнение личного опыта и мышления. Систематическое посещение новых мест, чтение книг разных жанров, обмен различными точками зрения расширят словарный запас и интеллектуальный багаж.

Джим Лоэр (специалист в области психологии достижений) и Тони Шварц (автор книги «Преуспевай во всем») – авторы статьи «Становление корпоративного спортсмена».

Они отмечают, что большинство руководителей требуют от своих сотрудников стабильно высокой производительности. А для этого крайне важно понимать эмоциональное состояние сотрудника и его физические возможности.

Подход Лоэра и Шварца к вопросу производительности основан на 20-летних исследованиях спортсменов мирового класса и включает в себя тренировки как эмоциональной составляющей, так и физической. Их методика включает в себя управление телом, эмоциями, разумом и духом и носит название пирамиды производительности. Каждый уровень этой пирамиды оказывает влияние на все остальные и если один из них не работает, то производительность снижается.

На нижней ступени пирамиды находятся тренировки на физическом уровне, далее идут эмоциональная активность, интеллектуальная и – на высшей ступени – духовная.

Эта методика в данный момент расширяется и дорабатывается для применения среди руководителей, сталкивающихся с высочайшими нагрузками.

В основе этой методики – умение достичь состояния идеальной производительности, то есть увеличение своих возможностей на всех уровнях, улучшение выносливости, силы, самоконтроля и гибкости, умение выходить из стрессовых ситуаций сильными, здоровыми и готовыми к новым испытаниям.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НЕУДАЧИ – УВОЛЬНЕНИЕ, ЗАТИШЬЕ В КАРЬЕРНОМ РОСТЕ И ТД – НЕИЗБЕЖНЫ ПРАКТИЧЕСКИ ПРИ ЛЮБОЙ РАБОТЕ

Статья «Стресс может быть полезен, если вы знаете, как его использовать» написана Алией Крам – преподавателем психологии, и Томасом Крам – автором и ведущим семинаров и тренингов по улучшению производительности.

Алия и Томас развеивают миф о тотальном вреде стресса и показывают его положительные стороны.

Авторы статьи много лет исследовали поведение руководителей, студентов, спортсменов и военнослужащих и разработали методику реагирования на прессинг, которая может помочь использовать стресс для высвобождения творческого начала и минимизировать его разрушительное воздействие.

На первом этапе авторы предлагают распознать стресс, обозначить его, проговорить про себя или вслух. Таким образом активность мозга смещается из автоматических реактивных центров в более сознательные и целенаправленные зоны.

Второй этап – «присвоение» стресса. Необходимо понять, что из значимых вещей давит на вас больше всего и осознать, что важные вещи не всегда даются легко.

На третьем этапе рекомендуется непосредственно использовать стресс. Во время переживаний в теле выделяются различные гормоны, обостряется внимание и происходит всплеск энергии. Авторы предлагают воспринимать это состояние как что-то способное принести пользу.

Конечно, не каждый раздражитель стоит рассматривать как положительный фактор, однако можно использовать свою реакцию на стресс как мощный инструмент, который в будущем поможет преодолеть трудности.

Седьмая статья «Как преодолеть превратности судьбы» – от авторов Джошуа Марголиса – преподавателя управления бизнесом и Пола Столца – создателя теории и метода коэффициента неприятностей, использующихся в программе обучения руководителей высшего звена Гарвардской школы бизнеса.

ОСНОВНЫМ СТИМУЛОМ РАЗВИТИЯ МОЗГА ЯВЛЯЕТСЯ НЕПОСРЕДСТВЕННЫЙ ОПЫТ

В своей статье Столц и Марголис поднимают еще одну очень важную в сфере бизнеса тему – умение трансформировать отрицательный опыт в положительный. В любой профессии есть вероятность столкнуться с неприятностями – увольнение, упущенные возможности и тд. Поэтому важно научиться преобразовывать превратности судьбы в способность быстро восстанавливать душевные силы и тренировать психологическую устойчивость.

Многолетние исследования и работа с лидерами разных компаний позволи-

ОПЫТНЫЕ ПЕРЕГОВОРЩИКИ РЕКОМЕНДУЮТ СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ НА РАЗРЕШЕНИИ ПРОБЛЕМЫ, А НЕ ПРОТИВОСТОЯНИИ

ла Столцу и Марголису вывести собственный подход к решению проблем, осознанный и обоснованный. Они назвали его принципом выносливости.

В основе этого принципа лежит ряд вопросов, ответив на которые, менеджеры смогут эффективно переключаться с длительного рассмотрения проблем на их оперативное решение.

Это вопросы контроля и воздействия, – они помогают понять реакцию сотрудника на проблемы, а также вопросы степени охвата и продолжительности – они касаются представлений человека о масштабах проблемы.

В статье подробно разбирается каждый из основных вопросов, помогающих преодолеть трудности. А также даются примеры вспомогательных вопросов – уточняющих, наглядных и объединяющих, которые помогут переключиться на решение конкретной проблемы.

Следующая статья «Как оправиться от неудач в карьере» написана в соавторстве преподавателем управления в колледже бизнеса Митчеллом Ли Марксом, психологом и консультантом Филипом Мирвисом и старшим партнером в крупной компании Роном Ашкеназом.

В данной статье авторы рассматривают проблему неудач в бизнесе и приходят к выводу, что при правильной реакции любая неудача может стать трамплином к успеху.

Опросив сотни руководителей, переживших увольнения, исследователи предлагают в первую очередь обратить внимание на причины проигрыша, постараться беспристрастно взвесить возможности и превратить поражение в победу.

Хорошим вариантом привести мысли в порядок и наметить дальнейшие планы авторы называют беседу с карьерным консультантом или терапию для определения целей и путей саморазвития, а также временный перерыв на работе.

Авторы также отмечают важность выбора подходящих возможностей. На нескольких наглядных примерах они демонстрируют, что со временем у человека могут кардинально поменяться потребности и приоритеты, и главный выбор во многом зависит от конкретного момента.

Девятая статья «Понять, на что ты способен» автора Гленна Мэнгуриана (сооснователь компании по управленческому консультированию) раскрывает тему возрождения внутренних сил человека после преодоления трудного периода. Негативный опыт, по мнению автора, может позволить человеку критически оценить все возможности и

заново открыть мир и себя. Мэнгуриан полагает, что человек рождается со способностью вынести очень многое, и эта способность – движущая сила для восстановления и выхода за пределы привычных условий. В трудной ситуации также важна психологическая устойчивость: вы можете не быть готовы к любой проблеме, но можете двигаться дальше и открывать новые возможности.

ВЫХОД ИЗ ЗОНЫ КОМФОРТА, ДОВЕРИЕ И УСТАНОВКА ВЫСОКОЙ ПЛАНКИ ДЛЯ СЕБЯ И СОТРУДНИКОВ ПОЛЕЗНЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ

Автор описывает личный опыт переживания травмирующего события, и на своем примере показывает, что очень важно идти только вперед, принять новые условия и работать с ними в поисках перспектив.

Также автор отмечает необходимость восстановления чувства собственного достоинства. Нужно призвать на помощь оптимизм и целеустремленность, стремиться к большим высотам и использовать свой опыт по полной.

Десятая статья «Переговоры на грани» от авторов Джеффа Уайсса (адъюнкт-профессор военной академии США, автор книги «Руководство HBR по ведению переговоров»), Арама Дониджиана (майор армии США, преподаватель академии) и Джонатана Хьюза (партнер в крупной компании, специализирующийся на управлении поставками).

Личный военный опыт авторов статьи помог им подробно раскрыть важность темы переговоров.

На примере офицеров армии США, патрулирующих горячие точки показана необходимость постоянного поиска баланса между отстаиванием своей точки зрения и решением общего с оппонентом вопроса. Также в статье дана подробная инструкция по подготовке офицеров к ведению переговоров.

Разумеется, лидеры крупных компаний находятся в других условиях, нежели военнослужащие, однако руководители могут применять те же стратегии, которые используются опытными военными офицерами.

Авторы рекомендуют в первую очередь понять общую картину, узнать

другую точку зрения и не делать поспешных выводов. Важно сохранять взвешенность суждений и быть открытым к новому.

Далее необходимо уточнить мотивы и интересы другой стороны, установить с ней сотрудничество и предложить несколько вариантов решения вопроса. Опытные переговорщики рекомендуют сосредоточиться на разрешении проблемы, а не противостоянии.

Затем важно заинтересовать оппонентов, используя факты, следуя принципам справедливости и не применяя грубую силу.

Далее поэтапно заключаются соглашения и выстраиваются доверительные отношения. После этого нужно сосредоточиться на самом процессе, самостоятельно формировать ход переговоров, не торопиться и отстаивать свою точку зрения.

В любых переговорах важно контролировать ситуацию, не принимать поспешных решений и быть открытым и объективным. Просчитывание ситуации на несколько шагов вперед позволит добиться ваших целей.

Следующая статья, интервью Сары Грин Кармайкл с Мартином Селигманом «Посттравматический рост и создание стрессоустойчивости».

В данном интервью Мартин Селигман делится опытом работы в армии США. В одной из статей выше он описывал свой опыт консультирования руководства армии. Он помогал работать с посттравматическим синдромом, депрессией и стрессом среди подчиненных и внедрять программу повышения стрессоустойчивости среди военнослужащих.

Мартин еще раз подчеркнул, что рассматривает поражение или травму как некую развилку на пути. И что для людей, переживающих депрессию, важно знать, что есть варианты решения, есть иные пути и возможности.

И еще раз на примере школьников он подчеркнул важность работы над повышением стрессоустойчивости и поделился планами на ближайшее будущее. Также автор обратил внимание, что его программа легко адаптируема и ее можно использовать в различных условиях, в том числе и в корпоративной среде.

*Ирина Константинова

Эксклюзивно для Управление персоналом

АНОНС СЛЕДУЮЩЕГО НОМЕРА

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 40 (548) 2019

Подписные индексы: по каталогу "Роспечати" – 71852; 78855; 72835;

ИП теперь нельзя?

Сегодня налоговые органы решили по-другому взглянуть на данные правоотношения

Сегодня налоговые органы решили по-другому взглянуть на данные правоотношения…

За индивидуальных предпринимателей на протяжении нескольких лет отчеты предоставлялись представителем Общества централизованно по доверенности…

Виктория Кокорева

эксперт УП

Собеседование – это искусство и творчество

Эксперт, как и ранее очень изящно и оригинально прокомментировал прецедент Питерского суда где кандидат отсудил у потенциального работодателя 2 рабочих дня которые он потерял на собеседовании у них. Сенсация и радость тех, кого тяготят излишние сложности на собеседованиях.

Но УП вспомнил и о том, как в Гугл принимают в штат одного из 10 000 прошедших собеседование. Представляете если бы самый гуманный в мире американский суд присудил Гугл оплатить 20 000 работодней!!!

Не разорился бы гигант, но задумался бы. Вот и УП задал этот вопрос Дмитрию.

Дмитрий Трепольский

Pronline.ru

Ваше мнение о решении суда?

С нашей точки зрения, более важно не решение суда само по себе, а прецедентная практика, которая может сложиться на его основе. Конечно, в России не прецедентное право, однако отечественные юристы по многом им руководствуются в своей деятельности. Это может создать настоящий рынок услуг адвокатов, специализирующихся именно на таких делах. Если же говорить о личном отношении, то мы более склонны поддержать работодателя. Собеседование – это конкурс с ценным призом, поэтому те, кто в нём участвуют, должны понимать, что они могут и проиграть.Не можешь позволить себе проигрыш – не играй в такие игры.

Как бы Вы рекомендовали регламентировать правила поиска работы и собеседований?

— Очень непросто ответить на этот вопрос коротко, но попробую. Для начала работнику нужно трезво оценить свои навыки, способности и профессиональный опыт, представив его в легко читаемом и интересном резюме, заточенном на определенную аудиторию. Во-вторых, попытаться использовать все свои возможности и наработанные связи, чтобы ваше резюме попало не к рядовому HR-менеджеру, а хотя бы на один уровень выше. Это уже 50% успеха. Ну а собеседование... Могу рекомендовать заранее узнать о тех, кто будет с вами проводить интервью, собрать о них информацию в открытых и, если получится, закрытых источниках и попытаться смоделировать беседу в соответствии с полученным инсайдом, чтобы произвести наиболее благоприятное впечатление. В полном соответ-

САМ ФАКТ ПРОХОЖДЕНИЯ ПОДОБНОГО МНОГОСТУПЕНЧАТОГО КОНКУРСА ГОВОРИТ О ТОМ, ЧТО ПОБЕДИТЕЛЬ – ЧЕЛОВЕК ВЕСЬМА НЕДЮЖИННЫХ СПОСОБНОСТЕЙ. ИЛИ ЖЕ ПРОСТО ЧЕРТОВСКИ ВЕЗУЧИЙ СУКИН СЫН

ствии с трудовым законодательством РФ, рамками деловой этики и здравым рассудком.

УП 10 000 собеседований на 1 рабочее место в Гугл – это факт. И люди, зная это, идут на собеседования.. Ваш комментарий – неужели именно такой ценой Гугл может найти достойных?

— Разумеется, далеко не факт, что самым достойным окажется именно тот, кто пройдет все этапы собеседования. Однако сам факт прохождения подобного многоступенчатого конкурса говорит о том, что победитель – человек весьма недюжинных способностей. Или же просто чертовски везучий сукин сын. И в первом и во втором случае – место его по праву. Ответ: да.

СОБЕСЕДОВАНИЕ – ЭТО КОНКУРС С ЦЕННЫМ ПРИЗОМ, ПОЭТОМУ ТЕ, КТО В НЁМ УЧАСТВУЮТ, ДОЛЖНЫ ПОНИМАТЬ, ЧТО ОНИ МОГУТ И ПРОИГРАТЬ

УП Прецедент суда в Питере приведет в подаче подобных заявлений?

— Зависит от того, как на это отреагирует юридическое сообщество: судьи, адвокаты, профессура крупнейших университетов. Однако в любом случае в России пока еще не сложилось серьезных традиций в области трудового права, которые могли бы сформировать серьезный многомиллиардный рынок, подобный рынку, например, США.

УП А стоит ли кандидатов наказывать законно за ложные факты резюме?

— Внесение кандидатов-лжецов в черные листы работодателей вполне обоснованно и с точки зрения закона, и с точки зрения этики бизнеса. Ложь есть ложь. Всегда.

По поводу Гугла я бы добавил и вообще темы повторных собеседований, про их оплату. Я думаю должен быть закон, обязывающий рабодателей, которые приглашают по несколько раз на собеседования оплачивать эти приходы, так как человек тратить свое время, деньги, знание на то, чтобы доехать до собеседования. Я в свое время был много раз на собеседованиях, по причине повторных собеседований перестал на них ездить, так как идет сбор идей, у меня несколько

образований и я могу сходить придумать драфт стратегии и сказать, что нужно делать бизнесу. Достаточно записать мой консалтинг и внедрить сразу.

По компании Гугл. В данном случае Гугл должен оплачивать собеседования. Если компания Гугл считает себя самой умной компанией и у них очень классное руководство тогда нужно сделать образовательный центр, брать людей и обучать их всем продуктам бренда и ведения бизнеса. Еще 10 000 собеседований, это конечно же сбор идей за, который гугл не платит. Это отличная выборка на основании, которой можно сделать отличные исследовательские данные и принимать решения. Я сам являюсь местным экспертом гугл, и еще не получил ни одной копейки. Я делаю это по своей сути, потому что я такой активный гражданин.

*Дмитрий Трепольский,
директор по развитию первого в России онлайн PR-агентства
Pronline.ru

Эксклюзивно для Управление персоналом

УП приглашает HR-практиков, у кого есть интересный опыт и знания поделиться мыслями о секретах и технологиях бизнеса по теме журнала. Пишите нам – tp@top-personal.ru

Собеседование – осторожнее теперь...

Наталия Пластинина самый уважаемый и опытный эксперт журнала Трудовое право рекомендует...)

Ваше мнение о решении суда?

Стоп-стоп-стоп! «Суд решил взыскать с компании сумму соискателю за 2 дня его собеседования» – это вообще не по теме! И обстоятельства дела, рассмотренного судом в Апелляционном определении Санкт-Петербургского городского суда от 04.04.2019 N 33-6133/2019 по делу N 2-3971/2018, вовсе не касались собеседования! Речь шла о том, что человек реально работал два дня, а потом работодатель передумал его принимать на работу. И выставил все в таком свете, что якобы это было всего лишь собеседование. Но доказать сие утверждение не удалось после того, как суд установил, что кандидата на собеседовании почему-то ознакомили под роспись со всеми локальными актами, в том числе провели под запись в журнале инструктажи по охране труда и технике безопасности (что логично в силу требований ч. 3 ст. 68 ТК РФ). Напомню, что в соответствии с данной нормой «... при приеме

Наталия Пластинина

юрист

на работу (до подписания трудового договора) работодатель обязан ознакомить работника под роспись с правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, непосредственно связанными с трудовой деятельностью работника, коллективным договором…». Что, собственно и сделал работодатель. В этой ситуации суд пришел к правильному выводу, что речь шла не о двух днях собеседований (как это вынесено в заголовке статьи), а о двух днях работы. Конечно, истец не смог доказать, что был допущен уполномоченным на то представителем работодателя, в силу чего суд был вынужден обратиться к норме ст. 67.1 ТК РФ и логично пришел к выводу о необходимости взыскания с ответчика в пользу истца денежных средств за фактически отработанное время (выполненную работу). Лично я воспринимаю решение суда как правильное и адекватное ситуации спора.

УП Как бы Вы рекомендовали регламентировать правила поиска работы и собеседований?

— Ну «регламентировать» – это чересчур. Такой вопрос не нуждается в регламентировании. Речь, скорее, можно вести о рекомендациях и советах.

Со стороны поиска работы лично меня продолжают настораживать условия некоторых компаний о «бесплатной стажировке», которая в зависимости от аппетитов компании может составлять 1-2 недели. Особенно, если подобная стажировка по факту – это выполнение полного цикла всех обязанностей по должности. Не секрет, что такая практика очень популярна в отношении обслуживающего персонала. Никто же из работодателей не против постоянно пользоваться услугами официантов-временщиков на пару недель? А потом им просто говорят, что они не подошли…

Также, думаю, не стоит доверять сверхсложным заданиям-тестам для офисных работников. Подозреваю, что задание «А составьте-ка нам бизнес-план» или «Посмотрите вот этот договор на 112 листах с переводом» как тестовое задание имеет немного другие цели, нежели проверить грамотность и опыт специалиста на этапе собеседования. Почему-то возникает стойкое ощущение, что кандидату предлагают поработать забесплатно, завуалировав это тестированием на собеседовании. Я бы рекомендовала обращать внимание на такие моменты. В них очень много признаков обмана.

УП 10 000 собеседований на 1 рабочее место в Гугл – это факт. И люди, зная это, идут на собеседования.. Ваш комментарий – неужели именно такой ценой Гугл может найти достойных?

— Когда речь идет о супер-достойном кандидате, которого ищут днем с огнем и никак найти не могут, думаю, количе-

ство собеседований не приблизит к их качеству. За такими кандидатами обычно отправляют «headhunter» («охотника за головами»), чем занимаются кадровые агентства. Если же поиск производится в стиле «10 тысяч собеседований», то здесь можно заподозрить кадровую службу в палочной системе выполнения поставленных задач. Ну чтобы, когда спросят, чем вы занимались, можно было бы достойно ответить «Проводил 10 тысяч собеседований». Ну а что цель не достигнута, и нужный работник не найден, так это уже другой вопрос. Кстати, опыт подсказывает, что долгий, с многочисленными собеседованиями подбор кандидатов чаще всего не сулит такой же долгой и плодотворной работы. Исключение разве что составляет подбор топ-персонала. В остальных же случаях после такого сложного этапа отбора наконец-то принятый на работу кандидат почему-то часто разочаровывается в полученной работе и в самой компании и, проработав непродолжительное время, увольняется по собственной инициативе. Но это уже вопрос о причинах текучки кадров.

УП Прецедент суда в Питере приведет в подаче подобных заявлений?

— Сразу обращу внимание на то, истцом оказался профессиональный юрист. Именно это, я думаю, и послужило причиной создания прецедента. Ведь большинство людей, отработавших срок до 5 рабочих дней и потом выставленных на улицу как якобы не подошедших, вообще ничего не получают от несостоявшегося работодателя. И даже как-то и не задумываются о том, что на что-то имеют право, и что их требования имеют шансы на успех.

Учитывая низкую правовую грамотность основной массы работников в стране, а также отсутствие реально достижимой и адекватной цели (на спор юрист потратил 7 месяцев, отсудив в общей сложности вместе с компенсацией морального вреда порядка 4,5 тысячи рублей), думаю, что *прецедент в Санкт-Петербурге не повлечет за собой всплеска судебных споров по стране с аналогичными обстоятельствами дел.*

УП А стоит ли кандидатов наказывать законно за ложные факты резюме?

— Мое мнение однозначно: этого делать нельзя. Работодателей же никто не наказывает за бесконечную «неправду» в размещенных вакансиях. Ведь как минимум половина собеседований не приводит к приему кандидата по причине отказа самого кандидата от работы, которая по факту не соответствует условиям, заявленным в вакансии. Причем такая ситуация повсеместно.

***Наталия Пластинина, юрист**

Эксклюзивно для УП Управление персоналом

АНОНС СЛЕДУЮЩЕГО НОМЕРА

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 40 (548) 2019

Подписные индексы по каталогу "Роспечать" – 71052; 70855; 79855;

Путеводитель по цифровому будущему

Интеллектуальная цифровая инфраструктура будет лежать в основе общества XXI века…

Вложения в построение матрицы – крупнейшая инвестиция нашего времени…

Крупные компании больше пользуются машинным интеллектом, чем занимаются его совершенствованием…

Ирина Константинова

В Москве пройдет IX Всероссийский форум по корпоративному управлению

27 ноября в Москве состоится главное бизнес-событие года – IX Всероссийский форум по корпоративному управлению и торжественная церемония вручения XIV Национальной премии «Директор года».

Почти десятилетие Всероссийский Форум по корпоративному управлению является площадкой, которая ежегодно объединяет капитанов российского бизнеса – председателей и членов советов директоров, топ-менеджеров, владельцев и акционеров государственных и частных компаний для обмена опытом и поиска решений по развитию и повышению качества корпоративного управления в России.

Традиционно вопросы, обсуждаемые на Форуме, являются наиболее острыми и дискуссионными для лидеров российского бизнеса. В этом году его откроет дискуссия с регулятором, посвященная глобальным тенденциям и вызовам в формировании и применении лучших практик корпоративного управления. Далее с глобальными институциональными инвесторами и кредитными организациями участники обсудят современные стандарты управления и доступ российских публичных эмитентов к большим деньгам.

В рамках Форума также будут затронуты такие вопросы, как внедрение технологий и цифровой трансформации, прозрачность и информационная безопасность, развитие текущей практики и регулирование корпоративного управления в частных непубличных компаниях, новые подходы к вознаграждению руководителей, а также тенденции изменения лидерства в современном контексте и другие темы.

Среди спикеров Форума:

· Александр Шохин, Президент РСПП

· Сергей Швецов, 1-й Заместитель председателя Банка России

· Олег Вьюгин, Председатель Наблюдательного совета ПАО Московская биржа, Независимый директор ПАО «НК «Роснефть»

· Александр Иконников, Председатель Наблюдательного совета АНД

· Джейми Горнштейн, глобальный фонд Hermes

· Надя Уэллс, Независимый директор ПАО Сбербанк

· Павел Теплухин, Независимый директор ПАО «ЛУКОЙЛ», РОСНАНО

· Максим Соколов, Независимый директор ПАО «Аэрофлот»

· Станислав Шекшня, Независимый директор ПАО «НЛМК»

· Александр Кулешов, Независимый директор ПАО Сбербанк

· Анна Белова, Независимый директор ПАО АФК «Система», ПАО «Юнипро»

· Олег Жизненко, Совладелец, Генеральный директор НРК-Р.О.С.Т.

· и другие эксперты, которые многие годы формируют и влияют на развитие корпоративного управления в нашей стране.

Традиционно после завершения деловой программы Форума состоится церемония награждения победителей Национальной премии «Директор года 2019», на которой будут названы победители в номинациях «Независимый директор», «Председатель совета директоров: вклад в развитие корпоративного управления», «Директор по корпоративному управлению/Корпоративный секретарь», «Председатель комитета по аудиту совета директоров», «Профессиональный директор госкомпании», «Вклад в развитие института независимых директоров» и «Вклад в развитие корпоративного управления в частном бизнесе».

Ведущий Премии – Валдис Пельш, телеведущий, режиссер документальных фильмов о масштабных экспедициях. Специальный гость вечера – Фёдор Конюхов, легендарный российский путешественник.

И, конечно, всем известный народный артист России Игорь Бутман вместе с музыкальным квартетом будет создавать праздничное настроение.

Организаторами мероприятия выступают Ассоциация независимых директоров (АНД), Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) и PwC.

Регистрация обязательна. По вопросам аккредитации Вы можете обращаться к Марии Марковой по телефону 8 (905) 518 25 80, или по e-mail: pressa@nand.ru

Эксклюзивно для Управление персоналом

Будьте человеком и поступайте справедливо – и никаких проблем

Михаил Холодов

С кем Вам сложнее всего работать? Кто тянет одеяло на себя, не подчиняется правилам?

На самом деле нет четкого критерия, с кем проще работать. Есть момент, что человек может быть просто не на своем месте, и вот тогда происходят проблемы.

Например, человек может быть гуманитарием, но при этом занимать пост аналитика в отделе. Такая работа ему явно будет не под силу, он с ней может легко справляться, но удовольствия она ему не будет приносить.

Или творческий человек будет зажат бюрократическими рамками и всяческими отчетами. Он с ними сможет справиться, но раскрыться и показать свой истинный потенциал не сможет.

Поэтому любому руководителю или HR-менеджеру в компании важно понимать психотипы людей и ставить их на соответствующие должности.

Тогда будет полная гармония в отношениях с подчиненными, энтузиазм и рост показателей. Это важное правило мы постоянно соблюдаем в своей компании.

Миссия фирмы – разработана ли она у вас, и стоит ли игра свеч с ней?

— Миссия – это крутой инструмент удержания внимания на важном. Изначально ее у нас не было (как и у многих компаний, которые только начинают свой бизнес). В целом, с самого начала не все способны понять, зачем вообще эта миссия нужна.

Но чем больше ты растешь, тем больше появляется разных векторов развития, и теряется общая идея, удерживающая внимание на главном, как для руководителей, так и сотрудников, и клиентов.

Поэтому для создания своей миссии должно пройти время, а тем, кто начинает, не стоит заморачиваться с этим. Если ваш бизнес выживет, устоит хотя бы 5 лет, Ваша миссия вас настигнет сама.

В чем ваш секрет успеха?

— Секрета успеха не существует - есть систематическая работа на протяжении всей жизни компании. Конечно, это все банальные и популярные ответы, но едва ли можно создать “успех”, если не выполнять поступательные и регулярные движения по развитию дела.

Я себя отношу к той категории предпринимателей, для которых бизнес не случился по счастливому стечению обстоятельств, а произошел благодаря ежедневному труду.

УП Выгорают ли у вас люди, и как этого не допустить?

— Люди выгорают, если находятся не на своем месте. Задача руководителя (или HR специалиста в компании) – видеть это и принимать решения о переводе на другую должность.

Мой личный совет: если вы просто хотите помочь родственнику, другу или близкому человеку и только ради этого устраиваете его в компанию, – не делайте этот шаг! Хлебнете горя по полной, и бизнес пострадает.

Если рассматривать его как специалиста, профессиональные навыки которого закроют проблемные места в компании, а также, если он не будет паразитировать на том, что есть более близкие отношения, смело берите, но лучше сразу договоритесь обо всем на “берегу”.

МИССИЯ – ЭТО КРУТОЙ ИНСТРУМЕНТ УДЕРЖАНИЯ ВНИМАНИЯ НА ВАЖНОМ

В общем, суть выгорания – неинтересная работа. Если ее сделать интересной, то человек будет работать у вас даже за меньшие деньги, чем могли бы платить конкуренты.

УП Можно ли брать на работу друзей и родственников в частную фирму?

— Можно, если умеете отделять личное от профессионального. К сожалению, этот навык нужно прокачивать. И многие не могут это разделить, поэтому и случаются конфликты и неприятности при совместной работе.

УП Как расставаться с теми, кто не вписался?

— Легко и с радостью. Вообще увольнять сотрудника нужно грамотно и никогда не делать это с негативной волной, потому что человек отдавал вам всего себя и погружался в процессы.

Во-первых, он может рассказать тайны компании или оставить негативный отзыв. Во-вторых, это будут видеть те, кто еще работает у вас и они примерят этот подход на себя.

УВОЛЬНЯТЬ СОТРУДНИКА НУЖНО ГРАМОТНО И НИКОГДА НЕ ДЕЛАТЬ ЭТО С НЕГАТИВНОЙ ВОЛНОЙ, ПОТОМУ ЧТО ЧЕЛОВЕК ОТДАВАЛ ВАМ ВСЕГО СЕБЯ И ПОГРУЖАЛСЯ В ПРОЦЕССЫ

В общем, будьте человеком и поступайте справедливо – и никаких проблем.

Каждый человек, не важно где он живет, может получить дополнительное образование в сфере компьютерного моделирования, проектирования и визуализации. А при наличии профильного образования – работать дома и получать оплату.

ЕСЛИ ВАШ БИЗНЕС ВЫЖИВЕТ, УСТОИТ ХОТЯ БЫ 5 ЛЕТ, ВАША МИССИЯ ВАС НАСТИГНЕТ САМА

А вот держать человека из жалости плохо. Нужно уметь хладнокровно менять винтики в системе, переставлять или вообще выбрасывать (как бы грубо это ни звучало).

УП Цифровизация в вашем деле – как освоили?

— В полной мере наш бизнес изначально создан по современному, все работают онлайн из любой точки мира. В нашей школе проходят повышение квалификации преподаватели ведущих ВУЗов страны!

Мир меняется, образование доступно каждому, и мы стремимся делать все возможное, чтобы это образование было самым качественным и результативным!

*Михаил Холодов

Эксклюзивно для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Справка о спикере:
Холодов Михаил Юрьевич. Основатель и руководитель онлайн-школ: http://archicad-master.ru и https://cgstudy.ru
Ментор и наставник для предпринимателей

1000 лучших менеджеров 2019 от Ассоциации Менеджеров России

7 ноября 2019 года прошла церемония вручения главной премии в области управления – «ТОП-1000 российских менеджеров», организованная Ассоциацией менеджеров и ИД «Коммерсантъ».

Открыл торжественное событие Дмитрий Зеленин, президент-основатель Ассоциации менеджеров. Снова ведущими церемонии стали Марианна Максимовская, тележурналистка и телеведущая, президент коммуникационно-консалтинговой группы «Михайлов и партнёры», и Юрий Кобаладзе, журналист и радиообозреватель, профессор МГИМО МИД России.

В юбилейный год 20-летия Ассоциации менеджеров впервые в истории

премии был назван «Лучший директор по корпоративной социальной ответственности».

Всего в ходе торжественного вечера премия была вручена в 12 функциональных и 1 специальной номинации.

Лучший высший руководитель – Андрей Дубовсков, президент, председатель Правления ПАО АФК «Система»;

Лучший директор по отношениям с органами власти – Владимир Сенин, заместитель председателя правления АО «АЛЬФА-БАНК»;

Лучший ИТ-директор – Роман Лаба, заместитель генерального директора, руководитель проекта СПАРК, международная информационная группа «Интерфакс»;

Лучший директор по персоналу – Глеб Ермаков, старший вице-президент, руководитель департамента по работе с персоналом, Банк ВТБ;

Лучший директор по правовым вопросам – Марианна Захарова, первый вице-президент — руководитель блока корпоративных, акционерных и правовых вопросов ПАО «ГМК «Норильский никель»;

Лучший директор по маркетингу – Евгения Ленская, вице-президент, директор по маркетингу и общественным связям ПАО «Почта Банк»;

Лучший коммерческий директор – Арташес Сивков, исполнительный вице-президент, ПАО «ВымпелКом»;

Лучший директор по логистике – Илья Елецких, директор по логистике по стране, Coca-Cola HBC Россия;

Лучший директор по общественным и корпоративным связям – Владимир Торин, руководитель департамента общественных связей и коммуникаций, МХК ЕвроХим;

Лучший финансовый директор – Максим Лапин, член правления-финансовый директор, ПАО Московская Биржа;

Лучший директор по корпоративному управлению – Олег Цветков, управляющий директор-руководитель службы корпоративного секретаря, Сбербанк;

Лучший директор по корпоративной социальной ответственности – Наталья Поппель, начальник управления по корпоративной социальной ответственности и бренду компании «Северсталь»;

Специальная номинация «Лучший независимый директор» – Роджер Маннингс, независимый директор ПАО АФК «Система», ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «Норильский никель».

Среди вручантов – Андрей Свинцов, заместитель председателя комитета Госдумы по информационной политике, информационным технологиям и связи; Павел Миронов, директор управления маркетинга и PR ГК «Румедиа»; Олег Ананьев, исполнительный директор МИА «Россия сегодня»; Татьяна Терентьева, директор по персоналу «Росатом»; Арина Шарапова, телеведущая, заместитель председателя Общественной палаты города Москвы; Алексей Гнедовский, генеральный директор ИК «ВЕЛЕС КАПИТАЛ»; Валерий Федоров, генеральный директор ВЦИОМ, и другие.

Генеральный партнер юбилейного года Ассоциации менеджеров — Аэрофлот

Официальные партнеры юбилейного года – Билайн и СУЭК

Партнер премии – Федеральный Центр Компетенций

Партнер номинации «Лучший финансовый директор» – «Велес Капитал»

Генеральный информационный партнер: МИА «Россия сегодня»

Стратегический партнер: АЭИ «Прайм»

Генеральный радио партнер: Business FM

Генеральный мультимедийный партнер: МИЦ «Известия»

Организационный партнер: РБК. Конференции

Креативный партнер: KommersantEvents

Информационные партнеры: «Москва Медиа», ТАСС, Право.ру, Finversia, АКПП, журнал «БОСС», телеканал «Про бизнес», Французско-российская торгово-промышленная палата, Серебряный Лучник, Банковское обозрение, МирТесен, CFO Russia, Роспецмаш, Ассоциация финансовых инноваций, Business Excellence, Банки Сегодня, NBJ

*Ассоциация менеджеров

Эксклюзивно для Управление персоналом

Метод "Просветляющей Лопаты"

Однажды к Мастеру Вану пришли трое его детей и каждый желал странного. Старший сын сказал: «Мне кажется, я люблю мужчин больше, чем женщин. Понимаю, ты хотел видеть во мне опору в будущем, продолжателя рода и наследника своего мастерства, но, я хочу иначе. Ничего, если я приведу в дом любимого друга, и мы будем спать в одной кровати и сидеть у огня, держась за руки?»

Средний сын сказал: «Мне кажется, я пацифист и не могу даже смотреть на оружие, мясную пищу и чужие страдания. Понимаю, ты хотел бы видеть меня сильным воином, победителем и защитником, который прославится на всю Поднебесную, но я хочу иначе. Ничего, если ты отмажешь меня от армии, и мы возьмем в дом нашего поросенка, которого мы откармливаем на Праздник Фонарей? Я буду его купать, повяжу на шею бантик, мы с ним будем кушать только растительную пищу!»

Любимая дочь, водя изящной ножкой по глиняному полу, сказала: «Я – молодая, красивая и умная девушка, я хочу самореализоваться, пожить для себя. Понимаю, ты хотел бы видеть во мне любящую жену своего мужа, умелую хозяйку и заботливую мать многочисленных внуков, но, я хочу иначе. Ничего, если я уеду в город, стану там офисным работником, сделаю карьеру и стану чайлдфри? А по выходным я буду приезжать к тебе в дом престарелых на своей крутой тачке и куплю тебе замечательное кресло-качалку?»

Мастер Ван уже открыл было рот, чтобы громко высказать детям все, что он о них думает, но не издал ни звука. «А нужно ли? Да какое же я имею право решать за своих детей, как им жить, с кем спать, что есть, во что верить? Они же самостоятельные личности! Подумаешь, мне не нравится! Ничего, потерплю, зато дети мои будут счастливы! В конце концов, чем цивилизованнее человек, тем он толерантнее, так неужели я буду вести себя как дикарь?!» И устало сказал: «Хорошо! Живите, дети мои, как хотите!»

Прошло десять лет. Дети жили. как хотели. Старший после долгих хворей и мучений умер от СПИДа. Средний все

больше времени проводил в свинарнике, пристрастившись к водке. всех хряков научил выпивать вместе с ним; время от времени он просыпался, некоторое время философствовал о том, что наш мир — это не более, чем скопище зловонных нечистот, и снова засыпал. Дочь поначалу разбогатела в городе. Но в один прекрасный день она пресытилась партнерами по бизнесу, все они показались ей чересчур стары и немощны для ее ложа. А молодой любовник, которого она за справедливую цену наняла для оказания сексуальных услуг, ловко подделал ее подпись, перевел на себя все ее активы и оставил без гроша; дочь вернулась к мастеру Вану, душой устремилась к самосовершенствованию и проводила дни, неустанно читая мантру «Все сволочи… все подонки». Мастер Ван исправно выносил за нею горшок и с ужасом думал о том, кто же будет это делать, когда сам он вконец одряхлеет, ведь Небо не послало ему внуков.

Как-то он пришел к соседу поделиться своим несчастьем и увидел, что Мастер Чжан сидит в беседке перед садом камней, пьет сливовое вино и покуривает трубочку.
— Как поживаешь, сосед? Все ли в порядке? Как дети? — спросил Мастер Ван.
Мастер Чжан неторопливо отпил из чашки и ответил:
— Старший сын увлекся расшифровкой эпитафий на древних надгробиях, познает величие прошлого и хорошо зарабатывает. Он женился на дочери уездного судьи, они живут душа в душу, у них в городе большой дом. Средний – служит в императорской коннице на южной границе. Он начальник сотни конников. Враги боятся его, как огня, друзья любят, подчиненные уважают, а начальники ценят. А дочь – вот моя красавица, ее любимый муж и пять моих внуков.
— Невероятно! — вскричал Мастер Ван. — Но разве десять лет назад твои дети, будучи молодыми, горячими и глупыми, не приходили к тебе, желая странного?!

Мастер Чжан степенно кивнул:
— Конечно, приходили!
— Как же тебе удалось воспитать таких славных детей?!
— Я просто сказал им, что если они не перестанут валять дурака, я прибью их вот этой лопатой.

С тех пор учение Свободной Личности в Поднебесной пошло на убыль, а учение Просветляющей Лопаты расцвело.

Про что притча? Про нашу родительскую ответственность, про важность авторитета отцов и про необходимость метода «просветляющей лопаты» в сегодняшнем толерантном мире!

*рекомендовал эту притчу
А. Устюжанин

Тренинг-практикум

Как УДВОИТЬ продажи?

с помощью тренинга Сергея Семенова

10 лет на рынке

4 декабря
г. Москва,
отель SAVOY

- **Да, это вполне реально узнать на тренинге.**
- **Обучение и сопровождение с заменой тех, кто не достигает целей.**
- **Ваш отдел продаж работает хорошо? Поставьте задачу удвоить продажи и даже если ваш отдел продаж работает хорошо. Без компромиссов и оправданий.**
- **Конечный итоговый результат:** Повышение объема продаж за счет повышения эффективности работы сотрудников с клиентами: через повышение процента конверсии (способность менеджера превратить первичный контакт в заказ), за счет увеличения среднего размера заказа. Повышение активности сотрудников в работе. Повышение мотивации участников к высоким результатам в работе. Формирование плана достижения достижение целевых показателей в работе. Формирование необходимых знаний и навыков для достижения целевых показателей в продажах

1. Стоимость участия 15000 руб.
(включая обед, книгу, сопровождение консалтинга, подписку на УП)
2. Для подписчиков УП участие БЕСПЛАТНО

4 декабря, г. Москва, отель SAVOY,
почта TP@TOP-PERSONAL.RU WatsApp +7(926)350-18-81
организатор Журнал УП Управление Персоналом

HR-экспертиза

ЛюдиPeople

Повышение эффективности и производительности без затрат

Девиз «ЛюдиPeople»: «Практика – критерий истины»

Консалтинговая компания «ЛюдиPeople» – эксперт в вопросах повышения производительности.

НАС ВЫБИРАЮТ ДЛЯ:

- Сокращения затрат на труд, логистику, закупки;
- Сокращения производственных потерь;
- Повышения эффективности бизнеса;
- Оптимизации бизнес-процессов;
- Нормирования и организации труда;
- Построения систем оплаты труда и мотивации;
- Создания оптимальных оргструктур;
- Проведения обучения по развитию управленческих навыков и внедрения бережливого производства.

С 2009 года мы накопили более 100 кейсов повышения производительности.

НАШИ КЛИЕНТЫ – ЛИДЕРЫ В СВОИХ ОТРАСЛЯХ:

- Машиностроении;
- Металлургии;
- Добыче и переработке полезных ископаемых;
- Транспорте;
- Здравоохранении;
- Химии и газохимии;
- Государственных и бюджетных организаций.

НАША ПРАКТИКА

КЕЙС 1

Крупное предприятие черной металлургии

Задача: оптимизация ФОТ пилотных подразделений не менее чем на 25%

Результат: комплекс мероприятий, снижающих ФОТ на 37%

КЕЙС 2

Крупнейший оператор контейнерных перевозок

Задача: сокращение расходов на аппарат управления, создание его новой оргструктуры и штатного расписания

Результат: сокращение численности управленческого персонала на 28%,автоматизация ее расчета

КЕЙС 3

Атомная промышленность. Управляющая инжиниринговая компания.

Задача: повысить производительность труда, оптимизировать бизнес-процессы.

Результат: построена стратегическая функциональная матрица, КПЭ, рассчитана оптимальная численность на планируемый объем производства, описан план достижения результата по каждой функции.

Даже самый успешный бизнес имеет резервы повышения эффективности.

МЫ НАЙДЕМ ИХ!

www.hr-people.ru
petrova@hr-people.ru
+7 (495) 105-93-73
+7 (985) 774-10-08

CONSORT GROUP
С 1992 ГОДА
CONSORT*
GROUP
*ЛАУРЕАТ ПРЕМИИ "КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА"
(В НОМИНАЦИЯХ "ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ" И "КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ")