

Партнёры

















КОЛОНКА РЕДАКТОРА

ОКВ незаслуженно был забыт **эт** в прошлом году. А постановка и сопровождение целей в компании реально ведет ее к успеху.

Пишите нам. Заказывайте освещение тем.

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД

Александр Гонгаров

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

РК-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редактура — ИП «Н. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена Верещагина, почта: top-personal2020@mail.ru

Дизайн и верстка — агентство «АртРиль»

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»



сть компании так скажем, развивающиеся интуитивно или на ручном управлении...

нформация в таких компаниях распространяется по сарафанному радио, искаженная и интерпретируемая каждым по своему...



Юлия Калмыкова. ЭКСПЕРТ УП

стр. 45

ля внедрения и управления ОКР можно использовать цифровые платформы и системы правления на основе данных...

недрение OKR высвобождает творческие способности сотрудников...

> Оксана Набок, **TRAIN YOUR BRAIN**



Руководитель проекта Надежда Гончарова

сертифицированный коуч по стандартам ISF 8 (925) 881-79-01 (WhatsApp) nvgoncharova0802@yandex.ru





Содержание



Зачем HR в ритейле нужны технологии Виктория Лачинова, Сбермаркет



Эксперт УП Роман Портнов, Executive search



ЛУЧШИЕ АГЕНТСТВА ES 2021 Кто ищет – тот находит Михаил Богданов, CONSORT Group



ЭМБОДИМЕНТ Эмбодимент: как тело может стать нашим помошником в общении с подчиненными и решении бизнес-задач?



Ольга Чижевская ЕСТЬ МНЕНИЕ Валерия Дворцевая, ВИЗАВИ Консалт



ЕСТЬ МНЕНИЕ Виктория Петрова, ЛюдиРеорle



БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА Цели и ключевые результаты. Полное руководство по внедрению ОКР Пол Нивен, Бен Ламорт



XAOC или OKR? Юлия Калмыкова, эксперт УП Алексей Ромадин Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр» Оксана Набок, Train your brain



При чём тут маркетинг? Инесса Цыпкина **РЕЦЕНЗИЯ** Гули Базарова



УСПЕХ КОМПАНИИ

McKinsey проанализировала причины успеха компаний в период пандемии

Цена свободная

Павел Кочетков

Подписано в печать 16.02.2021 г. Формат 60х90 1/8. Печать офсетная. Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8. Заказ №

цвете, печатаются на правах рекламы

Отпечатано в полном соответствии

описатальной 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 рекла объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.





Объединенная редакция

РАВЛЕНИЕ **Т** ИД

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

> Официальный адрес TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Базаров



Богданов



Дмитрий Жирнов



Дмитрий Карманов



Татьяна Кожевникова



Крячкова



Михаил Молоканов



Олешек



Виктория Петрова



Зачем HR в ритейле нужны технологии

Чат-боты, VR, искусственный интеллект — «умные» технологии постепенно проникают во все сферы профессиональной деятельности человека, в том числе и HR. По подсчетам аудиторской компании Deloitte, более 50% процессов, связанных с управлением персонала, уже

можно автоматизировать и роботизировать. Насколько актуально это для российского ритейла, и что ждет специалистов no «human resources» в будущем рассказала Виктория Лачинова, HR-директор Сбермаркета.



Виктория Лачинова

вой трансформации последние несколько лет функция НК изменилась. По данным опроса консалтинговой компании Ward Howell, более

од влиянием цифро-

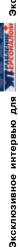
70% организаций в мире уже автоматизировали кадровое администрирование, 50% — найм,

«Умные» решения для работы HR-специалиста

Сбермаркет







46% — расчет компенсаций и 30% — обучение сотрудников. Выбор стратегии внедрения технологий важная составляющая модернизации HRнаправления. Резульисследования таты КПМГ показали, что 49% компаний инвестировали средства IT-продукты управлению человеческим капиталом, а 32% — в облачные решения. планах у бизнеса - увеличить фи-

нансирование

прогнозную анали-

тику (60%), ИИ (47%), улучшенные решения из области автоматизации процессов (53%).

HR-направление зародилось на Западе — это одна из причин. которой отечественный HR технологическом

аспекте пока уступает иностранному. Поэтому, чем быстрее и качественнее мы будем перенимать зарубежные практики и учиться у иностранных специалистов, тем скорее этот разрыв сократится.

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА

доступны только для подписчиков

Эксперт УП

Роман Портнов, основатель одного из лучших кадровых агентств Executive search. В настоящее время работает в Португалии в области инвестиций.

Наш журнал обратился к нему в связи с исследованием рынка Executive search в 2021 году.

С экспертом беседовал гл.редактор

А. Гончаров

Почему примерно 6 лет назад спрос на услуги кадровых агентств снизился. Вспоминая это время, как Вы думаете, с чем это было связано?

корее всего, в связи с моим отъездом из России.

Это, конечно, шутка. На самом деле, скорее всего, в связи с экономической ситуацией, с серьезным снижением бюджетов крупных компаний на подбор персонала и вообще на любой аутсорсинг. Это связано не только с кадровым бизнесом, это связано со многими аутсорсинговыми компаниями, консалтинговыми компаниями, которые оказывали услуги. После 2008



Роман Портнов

Executive search

45 Эксклюзивное интервью

5 Эксклюзивное интервью года эти бюджеты начали снижаться. И дальше выравнивания не произошло. И к 2013-2014 годам для многих агентств ситуация стала достаточно критической. И это, кстати, в том числе подтолкнуло меня на идею поиска новых решений, новых впечатлений и новых перспектив. Да, кадровые агентства начали «сдуваться» понемногу. Опять же, выживали сильнейшие. Как всегда и бывает, любой кризис - это еще и эволюция, и возможность для сильных показать себя и избавиться от лишней конкуренции. Но. тем не менее, общий рынок, конечно, «сдал» сильно.

🧰 Ваше агентство занимало лидирующую позицию ПО качеству услуг. Вы занимались больше Ехесиtive search. В одном из интервью Вы сказали, что большая проблема Ехecutive search - сегодня есть заказ, вы его закрыли, и от этой компании следующий заказ можно долго ждать. Как Вам это удавалось быть среди лучших **Executive** search? агентств

— Сейчас я бы сказал наоборот. Как раз качество предполагает работу с по-

стоянными клиентами. Именно благодаря постоянным клиентам выживает и Executive search. Поиск новых клиентов по таким дорогим заказам проблематичен, как правило. А работа с теми компаниями, которые уже могли удостовериться в качестве услуг, смогли проверить кадровое агентство на прочность и профессионализм - это главное, как раз большинство наших клиентов были постоянные компании, которые вряд ли бы сменили Кей ПИ Джи Ресорсиз на что-то другое. Поэтому я думаю, что постоянные клиенты - это основное преимущество любого профессионального агентства. Плюс еще постоянный мониторинг каких-то новых технологий, новых идей, новых решений, которые тоже идут на пользу нашим клиентам в первую очередь. И, естественно, на внутреннюю работу любого кадрового агентства, что тоже немаловажно. Это второе. И третье, это те консультанты, которые работают непосредственно в кадровом агентстве. Это очень важный момент. Я смотрел на текучку многих наших коллег и партеров, которые не обращали на это внимания, смотрели на консультантов

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА доступны только для подписчиков

Кто ищет – тот находит

впервые начал исследование агентств ES и надеется назвать имена лучших, а именно тех, кто делает поиск ценных топов профессионально и регулярно зная в этом непростом деле толк. Для этого в штате всегда есть ветераны ES, передающие свой опыт молодым коллегам. Есть имидж и бренд (как у Консорт), есть связи с экскандидатами и топами успешных фирм.

Второе интервью вашему вниманию.

В марте мы назовем имена лучших.

и в каких отраслях Вы эксперты?

а, с 1993 года выполнено свыше 1200 поисков руководителей высшего звена и уникальных специалистов по технологии Executive Search. В период между 2005 и 2019 гг. наша компания являлась эксклюзивным партнером в России и СНГ Международной федерации Executive Search (IESF), выполнив несколько десятков топ-поисков международного уровня. СОNSORT Group выполнял поиски прак-



Михаил Богданов

CONSORT Group

밁

Эксклюзивное интервью для

тически во всех секторах рынка, по всему функционалу для самых различных компаний – от сферы развлечений до авиакосмической отрасли.

В последнее время также велико разнообразие проектов. Продолжаются поиски для международных компаний, они в основном связаны с развитием производства или с выходом на новые рынки. Наиболее интересные задачи перед нами ставит крупный российский бизнес - это поиски людей, способных проводить трансформацию бизнеса в новых условиях, реинжиниринг и оптимизацию бизнес процессов, осуществлять цифровизацию экономики отдельно взятого (хоть и огромного) предприятия. И если раньше «носителями» новых технологий были специалисты из международных компаний, то сейчас экспертизой, необходимой для решения указанных масштабных задач, обладают только руководители из компаний – лидеров российской экономики.

🧰 Как строится цены? расчет

— 25% от годового дохода, выплата в два или три этапа (но обязательно с предоплатой).

Бывают случаи, когда для постоянных клиентов работаем без предоплаты.

Возможны фиксированные гонорары.

У Расскажите самом интересном заказе том. как шел процесс поиска кандидатов.

— 1. Двухлетний поиск HRD горнодобывающей компании в Сибири (совместное предприятие с иностранным бизнесом). Основная сложность – несовпадение стратегических целей и несовместимость бизнес подходов российских и зарубежных владельцев и топ менеджеров. Дополнительная сложность - плохая экологическая обстановка в районе шахты, что явилось причиной отказа ряда кандидатов. Поиск велся во всех регионах России, было представлено 15 кандидатов.

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА

доступны только для подписчиков

Эмбодимент: как тело может стать нашим помощником в общении с подчиненными и решении бизнес-задач?

ще в конце прошлого века американский психолог Говард Гарднер высказал идею множественности видов интеллекта. Сегодня в работе с бизнес-тренерами все чаще можно заметить акцент на эмоциональном и телесно-кинестетическом интеллекте. И вот последний неразрывно связан с таким понятием как эмбодимент-коучинг. Слово embodiment («воплощение») не нужно переводить с английского дословно оно успешно используется как неологизм, самостоятельный термин, обозначающий совокупность множества практик, работающих с сознанием через тело.

«Дано мне тело — что мне делать с ним, Таким единым и таким моим?»

Осип Мандельштам



Ольга Чижевская



Как язык тела помогает наладить рабочий процесс?

Все наши телесные проявления (поза, движение, дыхание) влияют и на наше восприятие мира и на то, как мир воспринимает нас.

Босси важно уметь правильные давать вербальные сигналы и 30мечать cboux ux же подчиненных. Вот почему, только появилась возможность вернуться в офлайн формат, мы это сделали. Я замечала, что в онлайнформате рабочих встреч «зашит» дополнительный стресс, вызванный сенсорной депривацией. Именно через невербальные каналы, улавливая мимолетные взгляды, незначительные жесты, наклоны, мы получаем солидную долю информации: об эмоциональном состоянии нашего визави, его отношении к ситуации. Не чувствуя этой привычной обратной связи, сотрудники лишаются возможности иногда осознанно, иногда нет - корректировать поведение, чувствовать себя увереннее, на одной волне с руководством. Использование практик эмбодимента позволяет лидеру излучать нужный настрой, а также усилить чувствительность к невербальным сигналам своих подчиненных.

Бизнес и боевые искусства

Как тренировать тот самый телесный интеллект - выбор каждого. Так, в среде эмбодимент-коучей, работающих с бизнес-лидерами, популярен подход Leadership Embodiment, разработанный Венди Палмер. Он использует синергию искусства медитации и айкидо. За последние годы подход совершенствовался, и теперь люди бизнеса могут использовать его без привязки к какой-либо религии и без опыта боевых искусств. Современные коучи, практикующие этот метод, работают с осанкой, дыханием, концентрацией внимания. Делают акцент на медитативных техниках. Человек тренирует умение мгновенно осознавать стрессовую ситуацию и тут же входить

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА доступны только для подписчиков

зык тела – тема, известная с давних времен. «В человеке все должно быть прекрасно…» – из школьной программы…

Йоги практикуют медитацию и формирование сознания через тело... Холотропное дыхание... Телесно-ориентированная терапия – по Райху... Примеров множество, помимо тех, что описаны в статье.

Обучение правильной технике преподнести себя с точки зрения тела, казалось бы, достаточно доступно. Есть множество обучающих курсов, тренеров и пр., и каждый может себе это позволить. Но все не так просто, как казалось бы. Если движения заучены, не совпадают с внутренним миром человека, могут случиться казусы. Забавно, когда человек стоит в выученной «сильной» позе, а взгляд у него заискивающий и голос звучит неуверенно... Диссонанс чувствуется собеседником очень сильно. Позиция сразу становится проигрышной. Я думаю, что работать с языком тела можно и нужно, это, безусловно, полезно и результативно, но делать это необходимо вместе с подготовкой своей личной убежденной позиции!

*Валерия Дворцевая, Управляющий партнер ВИЗАВИ Консалт

Эксклюзивно для



Валерия Дворцевая

ВИЗАВИ Консалт

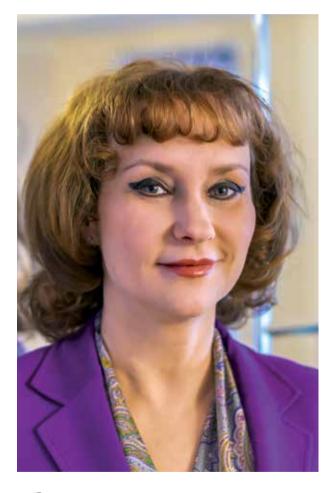
Комментарий к статье Ольги Бармаш, СИГМА "Роль ИТ сегодня сравнима с ролью электричества в 1800х годах"

ногие организации забывают, что мы живем не только в 21 веке, но и в 21 его году, когда наш мир внезапно драматически изменился из-за Ковида-19. Сегодня больше нельзя уповать на то, что можно быть успешным и эффективным без автоматизации HR-процессов. Поэтому я очень обрадовалась, прочитав в интервью Ольги Бармаш об инструментах, которые «Сигма» применяет в сфере управления персоналом. Тщательное и аккуратное выстраивание нагрузки сотрудника, формирование содержания каждого рабочего дня - это то, к чему сегодня должна стремиться каждая организация. На практике же мы видим палку о двух концах - иди, работай, а потом – а что ты сделал, почему результата нет? Мы разработали автоматизированную систему оценки вклада каждого сотрудника в результат, процесс пошел.

*Виктория Петрова,

Генеральный директор консалтинговой компании **ЛюдиРеоріе**





Виктория Петрова

ЛюдиРеорle

издательство МИФ

Издательство «МИФ»

8 800 775-67-41

www.mann-ivanov-ferber.ru

Пол Нивен, Бен Ламорт

Цели и ключевые результаты. Полное руководство по внедрению ОКR



Полное руководство по внедрению OKR

Пол Нивен Бен Ламорт

ГЛАВА 4 СОГЛАСОВАНИЕ OKR ДЛЯ ВЫРАВНИВАНИЯ

Мы хотим начать эту главу с истории Пола о том, насколько важна согласованность целей.

Летние каникулы после первого курса я провел у родителей, к тому моменту уже вышедших на пенсию. В этом маленьком городке на востоке Канады прошло мое детство и почти вся юность. Родители гордились своим домом и старались содержать его в образцовом порядке, но суровые зимы плохо сказывались на состоянии крыши. Ее следовало заменить, и чем скорее, тем лучше. Поскольку доходы родителей были очень скромные, а у меня оставалось еще время до летней



подработки, я решил сам ее починить, хотя все мои познания о ремонте крыши уместились бы на фантике из-под конфеты.

Первым делом я принялся собирать команду из друзей (я рассчитывал, что дело займет не более двух дней, — и это была моя первая ошибка). Друзья охотно согласились помочь в обмен на стандартную университетскую валюту — пиццу и пиво. Отец посоветовал, какие материалы выбрать, и мы добросовестно обошли все магазины в городке, закупив все необходимое.

Чудесным майским утром мы приступили к работе. Поднявшись на крышу по лестнице и затащив наверх все материалы, мы начали срывать старое покрытие. В воздухе летали куски кровельной дранки и черепица, а из большого магнитофона (дело было в начале 1980-х) звучали песни Билли Айдола.

Через несколько часов подъездная дорожка к дому была завалена остатками старой крыши, что свидетельствовало об успехах (правда, как оказалось, говорить о них было рано).

Наконец старая кровля была полностью демонтирована. Оставалось только настелить новую. В этот момент что-то пошло не так.

Снять старую кровлю легко, но как настелить новую? Никто из нас не имел ни малейшего представления об этом. Никакого плана у нас не было.

Очень скоро все переругались, без толку повторяя одни и те же действия и роняя инструменты. Это был хаос, и даже Билли Айдол ничем не мог помочь. Чуть было не началась драка только из-за того, что два парня поспорили, поет ли хор в песне Eyes Without a Face фразу «How's About a Date».

Конечно, в наше время спор прекратился бы после 15-секундного поиска в интернете, но тогда вопрос так и остался нерешенным, а на крыше вспыхнул еще один конфликт.

Спасение пришло в лице моего друга, у которого имелся небольшой опыт в настилании крыш. В первые два дня он был занят и не мог присоединиться к нашей компании, но, к счастью, появился как раз в тот момент, ког-

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

XAOC или OKR?

рочитала главу 4 - согласование OKR для выравнивания, книги Пола Нивена и Бена Ламорта «Цели ключевые результаты» И Начну с начала. Ситуация из жизни одного из авторов книги, Пола, которая произошла с ним в студенческие годы, когда он с друзьями исполненными оптимизма и желания перестелить крышу, берутся за дело, в итоге проделав половину работы оказываются в растерянности и ситуации, когда не знают что делать дальше.

Отсутствие необходимого опыта, понимания как нужно действовать приводит друзей к конфликту. Все могло бы закончится печально, крыша разобра-



Юлия Калмыкова

эксперт УП

Эксклюзивное интервью для

45 Эксклюзивное интервью на, как настилать новую нет ни малейшего понятия, конфликт и растерянность друзей, если бы не появился друг, за плечами которого был небольшой опыт, который позволил взять ему ситуацию в свои руки. Каждому участнику были поставлены цели и определен фронт работ. Эти действия позволили избежать

нии так скажем, развивающиеся интуитивно или на ручном управлении. Решения принимаются как правило лиэмоционально, дером спонтанно. часто сутствуют КРІ или МВО, компании тонут в процессах и не осознают, что для них результат.

КОМПАНИИ СКАЖЕМ, РАЗВИВАЮЩИЕСЯ TAK **FCTb** ИНТУИТИВНО ИЛИ НА РУЧНОМ УПРАВЛЕНИИ

несогласованности действий и увеличив производительность, вовлечённость в работу, привели к результату. В итоге все получилось, в последствии крыша прослужила 20 лет.

Тут описана типичная ситуация для компаний, в которых отсутствует культура целепологания и ориентации на результат и какие бы то ни было SLA. Есть компа-

За процессами теряются цели, один проект сменяет другой, в процессе реализации теряется актуальность. Каждый квартал, а то и месяц все меняется на 180 градусов, как следствие разбалансированные сотрудники, не понимающие куда бежать и что от них требуется, для акционеров, потерянная или недополученная прибыль. Приведу пример из моей корпоративной

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА

доступны только для подписчиков

Отзыв на книгу "Цели и ключевые результаты, Полное руководство по внедрению ОКК." Пол Нивен и Бен Ламорт

не понравилось, как в статье изложен материал по описанию и внедрению в компании OKR.

Коротко и понятно для тех, кто про OKR будет читать впервые.

Я бы сказал так, внедрение в компании OKR это один из первых шагов к построению бирюзовой компании.

Конечно, для реального внедрения ОКВ в компании придется перелопатить еще много материала и взвесить все за и против.

OKR как любая система, обладает преимуществами и недостатками.

Преимущества:

1. Расстановка приоритетов, значимость целей, конкретный и понятный алгоритм для достижения целей.



Алексей Ромадин

- Эксклюзивное интервью
- Эксклюзивное интервью
- Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью

- 2. Взаимодействие участников всего проекта, информация о выполняемых задачах, распределении обязанностей, контроль исполнения виден каждому сотруднику.
- 3. Прозрачные индикаторы успешности в выполнении работы, до начала процесса понятно, какие промежуточные задачи требуется решить для достижения результата.
- 4. Объединение ресурсов компании и персонала, цели и интересы команды синхронизируются с отдельными сотрудниками.

Недостатки:

- 1. Слабая поддержка руководства компании может привести к проблемам OKR.
- 2. При не целесообразном применении в компании ОКР, прозрачность поставленных целей приведет к недовольству сотрудников компанией.

- 3. Руководство компании может использовать OKR как контрольную систему. Это приведет к негативу со стороны сотрудников. Тогда OKR не принесет пользы для компании.
- 4. Постановка большого числа целей может привести к разрушению компании.
- 5. При старте внедрения в компании **ОКВ** требуется много времени, часто намного больше, чем предполагает руководство.
- 6. Если у компании нет стратегической цели, то система OKR ничего не даст.
- 7. Отсутствие контроля со стороны руководства и общей дисциплины (прозрачность, сосредоточенность, лояльность, время) приведет к плохому результату работы OKR.
- 8. Если руководство при запуске OKR не делает это как проект изме-

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА доступны только для подписчиков

Отзыв на книгу "Цели и ключевые результаты, Полное руководство по внедрению ОКК." Пол Нивен и Бен Ламорт

дем ли мы вечером в театр, или утром в офис на работу, в каждом случае мы преследуем конечную цель, даже если не вполне осознаем это.

Есть мнение, что к сожалению, две трети сотрудников российских компаний не знают ключевую цель, ради которой создавались их компании. В лучшем случае, половина работников назовет целью деятельности их компании – получение прибыли. Опираясь на свой двадцатилетний опыт в эйчаре, я вынужден признать, что большая часть сотрудников при ежедневном посещении рабочего места не ставит себе никаких целей, кроме получения заработной платы. Да, что далеко ходить, кто из нас в начале 2021 года в период



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru

45

Эксклюзивное интервью

новогодних каникул сел за стол и прописал себе цели на год? Единицы!

Книга «Цели и ключевые результаты», написанная Полом Нивеном и Беном Ламортом о том, как сделать так, «...чтобы не было мучительно больно за бесцельно прожитые годы» в бизнесе.

Понятие «KPI (Key Performance Indicators)» за годы его применения уже «замылилось», стало обязательным атрибутом. Я наблюдаю формальный подход к разработке КРІ, сродни скачивания Должностной инструкции из интернета. КРІ стали синонимом слова «премия», хотя это более тонкий и эффективный инструмент для менеджера.

Книга «Цели и ключевые результаты» o OKR (Objectives and Key Results), или, если по-русски, ЦКР - Цели и Ключевые результаты, простите за тавтологию. Нельзя сказать, что OKR - это дальнейшее развитие КРІ, скорее, это полноценный метод (а, не ин-

струмент как КРІ) развития бизнеса. Подобным методом развития бизнеса во второй половине ХХ века был МВО (Management by Objectives). Родоначальники направления ОКR - Энди Гроув, сооснователь корпорации Intel и Джон Дорр, венчурный инвестор.

Самый яркий пример эффективного применения ОКР - процветающий Google, мечта каждого кандидата. В России стремится внедрить у себя OKR Avito.

Если ваши сотрудники не ставят себе амбициозные цели, если Вы и Ваши коллеги-менеджеры занимаетесь микроменеджментом, если ваши подчиненные безынициативны, то книга «Цели и ключевые результаты» Пола Нивена и Бена Ламорта будет вам полезна. OKR - это не инструмент стимулирования сотрудника, OKR не связана напрямую с материальной мотивацией. Книга рассказывает, как научить свой коллектив стремиться к выдающимся результатам через правильное целепологание.

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА доступны только для подписчиков

Отзыв на книгу "Цели и ключевые результаты, Полное руководство по внедрению ОКВ." Пол Нивен и Бен Ламорт

очется выразить благодарность авторам за интересное, системное, практическое изложение темы OKR и ее преимуществ. Система OKR, при всей ее кажущейся простоте, способна создать большую ценность для организации, направить усилия сотрудников на приоритетные цели и повысить уровень вовле-Ченности. Любая компания состоит из команд, которым нужен эффективный метод фокусировки на наиболее значимых задачах, обеспечивающих реализацию стратегии. Внедряя систему OKR, организации описывают желаемое будущее в формате целей — качественных,



Оксана Набок

Train your brain

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью

показателей, вдохновляющих предназначенных для того, чтобы продвигать компанию вперед в заявленном направлении. Каждая цель переводится в базовый набор измеримых ключевых резации будет движение вперед, а не метрики устойчивой деятельно-СТИ. Таким образом, у команд появляется влияние на миссию организации по всей цепочке

ЛЮБАЯ КОМПАНИЯ СОСТОИТ ИЗ КОМАНД, КОТОРЫМ нужен эффективный метод фокусировки НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫХ ЗАДАЧАХ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ РЕАЛИЗАЦИЮ СТРАТЕГИИ

зультатов. Если цель выражается вопросом «Чего мы хотим добиться?», то ключевой результат должен отвечать на вопрос «Как нам удостовериться, что мы реализовали наши цели?». При этом, за основу берутся именно метрики роста и выбора клиентов, определяются стратегические задачи, благодаря которым в органисоздания ценности.

В книге есть примеры и типы ключевых результатов и корректных показателей, а также методика оценки исполнения OKR. Приведен краткий и креативный обзор CRAFT-процесса: Create — создание, Refine — доработка, Align — согласование, Finalize — финализация, Transmit распространение (доведение до всеобщего сведения).

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА

доступны только для подписчиков

Ассоциация менеджеров

февраля 2021 года Ассоциация менеджеров проводит публичное обсуждение итогов рейтинга лучших работодателей 2020 года по версии ресурса HeadHunter.

Время проведения: 15:00 - 17:00

Место проведения: пресс-центр «МИА Россия Сегодня»

Формат: фитджитал

Трансляция: на странице Ассоциации менеджеров в Фейсбуке и на сайте пресс-центра

Статус рейтинга лучших работодателей HeadHunter остается лидирующим на HR-рынке России. По итогам 2020 года список представленных компаний расширился до 501. Основной рейтинг включает три субрейтинга, позволяющих более детально оценивать HR-деятельность компаний и прогнозировать насущные тренды. Вопросы к обсуждению:

- Что представляет собой методология рейтинга?
- Какие показатели эффективности HR-департаментов являются приоритетными в условиях пандемии?
- Использование мотивации персонала для капитализации HR-бренда.
- Какова корреляция между следованием целям устойчивого развития, активным внедрением КСО и повышением привлекательности HR-бренда компании?
- Основные факторы развития HRбренда компании в период пандемии.

Модератор: Елена Витчак, профессор, МШУ «Сколково»

В заседании примут участие: представители HeadHunter, HR-директора бизнес-компаний, представители экспертных HR-сообществ

При чём тут маркетинг?

Записки карьерного консультанта

Сначала две небольшие истории

далёком 2006 году крупнейший оператор мобильной связи МТС провел свой знаменитый ребрендинг. В логотипе МТС появилось белое яйцо. Об этом образе много судачили: посмеивались, шутили, иронизировали, шептались об огромном гонораре «за какое-то яйцо», но в бизнесе значение имеют только результаты, исчисляемые в цифрах прибыли. Результат после ребрендинга был следующим:

- Компания МТС вышла на первое место среди подключений через 5 месяцев после смены логотипа.
- На 24% вырос среднемесячный доход на абонента.
- Выручка компании увеличилась на 35.5%.

Запомним: новый образ – значительный рост прибыли



Инесса Цыпкина

45 Эксклюзивное интервью

45 Эксклюзивное интервью

Еще одна история. Директор крупного производства рассказал следующее: в данный момент он учится в британской школе Executive MBA, дорогой и солидной школе для топ менеджеров и владельцев бизнеса. Через 2 месяца планируется очередной выпуск из школы и студентам дали задание - разработать своё резюме. К каждому выпуску школа Executive MBA издавала красивую памятную книгу, посвященную выпуску, в дорогом кожаном переплете. В этой книге размещались резюме всех студентов. На эту работу студентам отвели 1,5 месяца, предоставили доступ к профессиональному сайту для работы над своим резюме, дали солидную инструкцию и примеры резюме. Один из пунктов инструкции гласил: «Ваше резюме руководителя должно отражать не только ваши победы, достижения и результаты труда, но и ваш стиль руководства, ваш тип лидера, ваш характер». Тогда это стало неожиданностью. Резюме у директора завода было вполне неплохое: компании, должности, обязанности - всё было на месте. Даже блок достижений присутствовал. Но как резюме

может отражать стиль руководства и тип лидера?

Маркетинг и управление персоналом

Автор позволит себе напомнить читателю: под маркетингом мы понимаем совокупность процессов, направленных на создание, продвижение и предоставление продукта покупателям, а также управление взаимоотношениями с ними. Сделаем акцент на процессах: создание, продвижение, предоставление продукта и управление коммуникациями с клиентом/покупателем. Ребрендинг МТС, о котором автор напомнил выше - это маркетинг. Разработка резюме по стандартам школы Executive МВА – это тоже маркетинг. Маркетинг постепенно проникает и в сферу HR менеджмента/Управления Персоналом. не зря же так выстрелил и бурно развивается в профессиональной среде тренд «марчар/marchr», названный так благодаря сочетанию слов «маркетинг» и «эйчар». Коллеги в сообществе «марчар» развивают такие компетенции, как копирайтинг для HR, SMM (Social Media

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА доступны только для подписчиков

Эксклюзивное интервью



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для



знанных авторитетов в области маркетинга) пишет в «Основах маркетинга» о продажах, как части маркетинга.

Planning - процесс планирования. Многие ли планируют свой карьерный переход как проект? С ревизией всех своих ресурсов и ресурсов рынка, с при-

Справка о спикере:

Опыт в бизнесе и НР – более 20 лет. Опыт проектов аутплейсмента с 2005 года. Сертифицированный консультант и менеджер по программе «Аутплейсмент» в Великобритании в компании «Right Management» - мировом лидере аутплейсмента. Более 100 проектов. Более 50 компаний, где осуществлены программы «Аутплейсмент». Совместные программы с командами Великобритании, США и Германии

этой статье анализ о маркетинге на рынке труда со стороны профессионала, находящегося в поиске работы. Автор статьи является опытным консультантом с опытом в бизнесе и HR – более 20 лет и рассказывает про тренды в профессиональной среде, анализирует процессы поиска работодателя и трудоустройства на рынке.

Автор поднимает важные темы и разъясняет причины, по которым человек не может найти работу, а также подчеркивает важность системного процесса движения отдельного человека в процессе карьерного перехода.

*Гули Базарова, директор Московской школы практической психологии, кандидат псих. наук





Гули Базарова

Справка о компании:

Московская школа практической психологии при Московском институте психоанализа открывает рубрику «Практическая психология», которая предназначена для специалистов в области управления персоналом: НВ директоров, топ-менеджеров, лидеров команд, сотрудников кадровых служб, которые ориентированы на формирование и развитие новых компетенций своих сотрудников, а также для всех, кто желает увеличить свой арсенал методов и инструментов для эффективной и успешной работы с персоналом. Научный руководитель МШПП Базаров Тахир Юсупович.

Статьи носят исключительно прикладной характер и способствуют обогащению новыми знаниями и ценным практическим опытом, актуальным в настоящее время.

McKinsey проанализировала причины успеха компаний в период пандемии

Западные деловые издания осмысливают изменения, произошедшие в бизнес-среде за год, прошедший после начала пандемии.

онсалтинговая компания МсКіпsey&Company, работающая с лидерами бизнеса разных секторов более чем в 50 странах, отмечает, что ситуация кризиса порождает не только страх и неуверенность, но и энергию. Финансовая составляющая, как ни странно, отходит при этом на задний план.

В опубликованном компанией обзоре основное внимание уделяется тому, как бизнес отвечает на три главных вопроса: Кто мы? Как мы действуем? Как мы будем расти? Проводя аналогию с пирамидой Р. Дилтса,



Павел Кочетков

интервью



можно сказать, что уровни «делать» и «быть» становятся намного важнее. чем уровень «иметь».

Наиболее кардинальные изменения произошли не там, где они были

почему и чем компания отличается от других, как она создает ценность и как сотрудники участвуют в управлении.

«Если пандемия чему-то нас и учит,

КАРДИНАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПРОИЗОШЛИ НЕ ТАМ, ГДЕ ОНИ БЫЛИ ВЫЗВАНЫ СТРАХОМ ПЕРЕД БУДУЩИМ, А ТАМ, ГДЕ ОСНОВНЫМИ МОТИВАМИ СТАЛО СТРЕМЛЕНИЕ К КОРПОРАТИВНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ И ЖЕЛАНИЕ БЫТЬ БЛИЖЕ ДРУГ К ДРУГУ И СВОИМ КЛИЕНТАМ

вызваны страхом перед будущим, а там, где основными мотивами стало стремление к корпоративной идентичности и желание быть ближе друг к другу и своим клиентам.

Это становится возможным, если персонал в ситуации неопределености четко осознает смысл ее существования:

так это тому, что люди и организации взаимосвязаны и ответственны друг перед другом и перед обществом не только за краткосрочные доходы». Самый бесперспективный путь — оправдывая себя кризисной ситуацией, игнорировать обязательства, взятые на себя до пандемии (речь идет не только о материальных вещах).

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА доступны только для подписчиков

lubhouse — эксклюзивная социальная сеть, созданная в 2020 году бывшими разработчиками Google, изначально задуманная как сеть, развивающая аудиочаты. Формат общения — только голосовые сообщения. Новое поле для интеллектуальных бесед с влиятельными, известными личностями по всему миру! И как итог — установление масштабных связей между «спикерами»!

Clubhouse – сеть для избранной аудитории: звёзды, политики, писатели, инвесторы. На данный момент в основном англоязычныя публика.

Вход только по приглашению!

Все беседы проходят исключительно в реальном времени, запись трансляции невозможна.

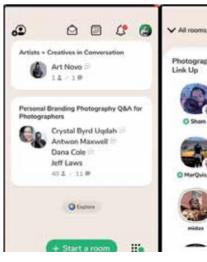
Опра Уинфри, руководитель Instagram Адам Моссери, актриса Гвинет Пэлтроу, актёры Джаред Лето и Эштер Катчер, журналист Илья Варламов, актёр Михаил Галустян, художник Покрас Лампас, бывший советник Президента РФ по вопросам развития интернета Герман Клименко и многие другие.

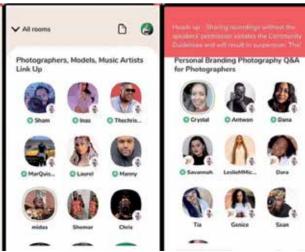
Темы чатов для избранных: обсуждения различных вопросов предпринимателей с экспертами, беседы о здоровье, психологии, бизнесе, искусстве, спорте, политике, тематические интервью.

С аудиторией в 2 млн. человек ограничений по темам нет.

В соцсети, где общается весь мир – можно говорить обо всём!

Удобно для всех, и для тех, кто любит слушать, и для тех, кто любит говорить. Темы по интересам определяет алгоритм относительно подписок участников. Что касается имён участников, они следующие: Илон Маск,





основатель твиттер Джек Дорси, создатель Facebook Марк Цукерберг,

Так выглядят комнаты. Скриншот: gadgetpage.in



Девиз «ЛюдиPeople»: «Практика – критерий истины»



Консалтинговая компания «ЛюдиРеорle» – 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 з

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!







Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

Мария Сучкова

Законодательные инициативы в области недвижимости, которые вступят в силу в 2021 году

Чаталия Пластинина

Должник продолжит жить в единственном, но роскошном жилье??!

Патьяна Торошко

Взыскание дольщиками страхового возмещения при банкротстве застройщиковя краткий обзор на примере судебной практики Московского городского суда 2020 года

Инна Демидова

Недвижимость всегда была привлекательным объектом не только для добросовестных продавцов и покупателей на рынке жилья

Дарья Родионова

Десятки квартир у физических лиця Споры по налогам при их продаже **Матьяна** Горошко

Сварщики: анализ некоторых актуальных споров в судебной практике

Элина Шакирова

Как получить от государства компенсацию за нарушенные трудовые права

Дарья Сергеева

Как доказывать, что больничный получен притворетвом или за взятку

Дарья Царькова

Ошибки конетрукторов и программиетов — как суды решают споры

Анастасия Жукова

Премии: споры с работниками. Анализ

Марина Кузина

Диекриминация женского труда, анализ споров по трудоустройству женщин

Алексей J орелов, Анастасия Јурина, Евгений Джафаров, Ольга Дученко, Алина Мартьянова, Карина Шамаева

Комментарии юрфирм к статье Дарьи Царьковой «Увольнение за хищения, моральный ущерб и т.д. неблагонадежных сотрудников, и анализ ошибок компаний, взявших их, и допустивших спор»

Подписчики УП могут получить журнал «Трудовое Право» БЕСПЛАТНО написав на почту tp@top-personal.ru