

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Выпуск посвящен компании «Тойота» – 71052, 71055, 71056

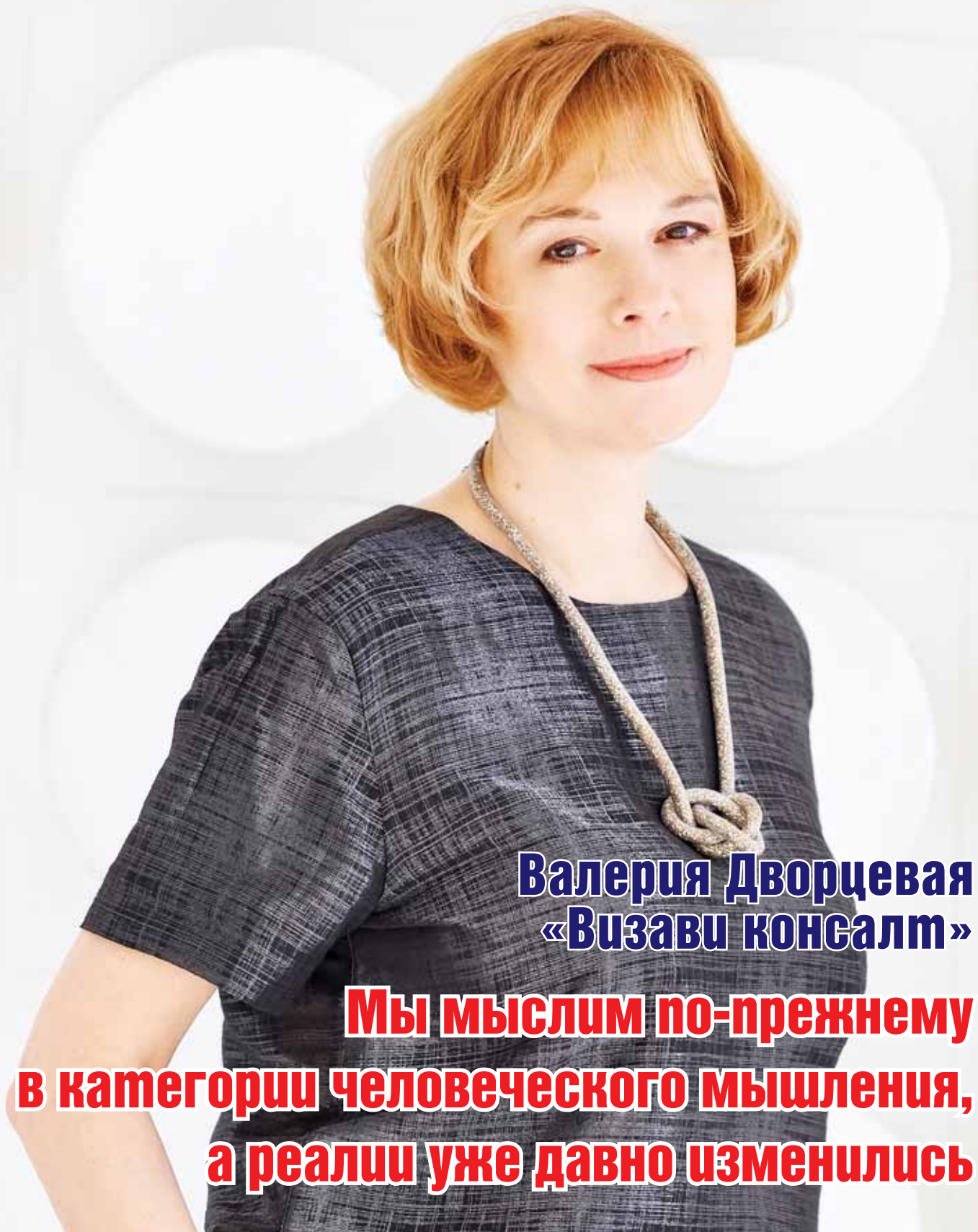
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 47
(459)

2017

«ТОЙОТА»

Главная тема:



Валерия Дворцевая
«Визави консалт»

**Мы мыслим по-прежнему
в категории человеческого мышления,
а реалии уже давно изменились**

Мастер-класс Михаила Богданова «Жар-птицу» поймать непросто

Поиск, переговоры, обсуждение фронта задач и компенсационного пакета, целей и формата работы топ-менеджеров всегда являлось прерогативой высшего руководства компаний. Для этого категорически не подходят методы традиционного рекрутмента, да и цена ошибки (взять не того топа или упустить нужного) непомерно высока.

Технологии, которые почему-то считаются недоступными для «простых смертных» за пределами привилегированного круга профессиональных хедхантеров, на самом деле доступны для освоения и применения на практике.

С задачами поиска топов и уникальных специалистов во многих случаях вполне можно справиться в рамках самой компании, не прибегая к помощи дорогостоящих консультантов Executive Search — если хорошо знаешь тему и не «срезаешь углов».

Кейсы и технологии, о которых поведает М. Богданов и его коллеги, раскроют вам массу «маленьких», но важных секретов.

Наш семинар — важный шаг в мир практики и технологий ES

О спикере

Михаил Богданов, бывший журналист-международник и управленческий консультант, в 1992 году создал CONSORT Group, которая за прошедшие 25 лет превратилась в один из самых стабильных и надежных брендов отечественного рынка кадрового консалтинга. Компания — неоднократный лауреат премии «Капитаны Российского Бизнеса».

Михаил пятикратно избирался Президентом всероссийской Ассоциации консультантов по персоналу (АКПП). С 2005 года является Генеральным представителем в России и СНГ Международной федерации Executive Search (IESF-HYPERLINK <http://www.iesf.com> www.iesf.com) — крупнейшего в мире объединения независимых консультантов Executive Search.

Ирина Щавинская — профессиональный психолог, с 2000 года в составе CONSORT Group выполнила свыше 100 сложнейших поисков на позиции высшего управленческого звена и уникальных специалистов для ведущих российских и зарубежных компаний. Автор многочисленных публикаций в профильных изданиях по вопросам поиска и подбора персонала.

В мастер-классе также примут участие руководители и HRD ряда крупных компаний, которые поделятся своим опытом ES и ответят на вопросы участников.

Дата проведения — 2 марта 2018

Стоимость участия:

- **15 тыс. руб.** (второй участник — бесплатно);
- **8 тыс. руб.** — для подписчиков ;
- **50 тыс. руб.** — участие 5 представителей

- **60 тыс. руб.** участие 5 представителей и сопровождение (консалтинг-процесс) ES в течение 6 месяцев после мастер-класса

При оплате **до 1 января** — скидка **20 %**,
до 1 февраля — **10 %**



Запись на мастер-класс: + 7 (495) 970-12-03;
www.consort.ru/seminar/; e-mail: seminar@consort.ru

генеральный информационный партнер



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

ЛИДЕРСТВО

**Уборщики многим расскажут,
что Маск лично пожал им руку...**

Валерия Дворцевая, «Визави консалт»

АДИЗЕС

Адизес считает нас молчунами

Марина Волостнова, ООО «Даймлер Рус»

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**Консультирование первых лиц компаний:
клиентцентрированный подход**

Михаил Иванов

ДИСКУССИЯ

**Танки грязи не боятся...
но «Тойота» боится электромобилей...**

Игорь Крупский, ЗАО «Акрон-Транс»

Михаил Козин, ОАО «Калининградский
вагоностроительный завод»

Юлия Лос, Академия Brandme

Михаил Минин, «TopMinin-БизнесТерапия»

Сергей Половников, АО «Эктив Телеком»

Александр Добровольский,
ATS Tanner Banding Systems в СНГ

Бей своих, чтобы чужие боялись

Андрей Устюжанин, «Эксперт»

ВОРОВСТВО

90 % ваших людей — потенциальные воры?

Владимир Алистархов

УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

Луис Винсент Герстнер

№47
(459)

Издаётся с 1996 г. 2017 г.

Объединенная редакция

ИД ПЕРСОНАЛОМ

Учредитель:

ООО «Журнал «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



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Михаил Богданов,
эксперт по
поиску и подбору
персонала

Эксперты

Бергер С., Богданов М., Кобулашвили Н.,
Конопатов С., Курч А., Лапин А.,
Мельник И., Молоканов М., Фомин В.,
Цырлин С., Ятковская К.

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

Редакторы:
Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

Дизайн и верстка
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер
(агентство «Корпоративная периодика»
верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство
(аккредитованное)
«Вектор-Ч»
8 (495) 542-16-08

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

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 06.12.2017 г.
Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
в АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

«Тойота» не может исчезнуть никогда?!» — именно так ответили  буквально ВСЕ эксперты — практики бизнеса.

Но ведь не  придумал эту тему, а сам CEO мирового автолидера, буквально как «плач Ярославны» удививший мир тем, что уже через 10 лет гигант рухнет.

Почему «Тойота» испугалась убыточной «Теслы»? А как же «кайдзен» и самый лояльный персонал? Неужели они не смогут справиться с вызовом времени, как раньше справилась их «бабушка» — «Тойота», имевшая только текстильные фабрики?

Увы, всего 7 лет живут лидеры в среднем в списке Fortune Global 500...

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



стр. 9

О звучь я эти утверждения своими устами — сразу бы вступила в полемику со всеми членами правления, но слова Адизеса действуют как магические заклинания...



Марина Волостнова,
ООО «Даймлер Рус»

стр. 33

У каждого предприятия свои причины кризиса...

Игорь Крупский,
ЗАО «Акрон-Транс»

стр. 33

Т ратятся большие деньги на то, чтобы поддерживать прежнюю систему, которая привела к успеху и мировому лидерству...



Михаил Минин,
«TopMini-БизнесТерапия»

стр. 33

К Почему трудно ответить на вопрос, где искать руководство и что оно должно делать? Делать должно не руководство...



Александр Добровольский,
ATS Tanner Banding Systems
в СНГ

Уборщики многим расскажут, что Маск лично пожал им руку...



**Валерия
Дворцевая**

**генеральный директор
«Визави консалт»**

Маск лично беседовал с 16 000 своих сотрудников, включая уборщиков в столовой? Эта новость от госпожи Перетц (ФИО-то какое) – его бывшего топа, взбудоражила СМИ, и **УП** пригласил к дискуссии экспертов.

А зачем каждого лично принимать на работу?

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Зачем Маск велит рекрутерам писать биографии всех кандидатов (и уборщиков в столовой)?



Уважаю, что ему важно понимать, с кем он имеет дело, какой потенциал у его сотрудников, как их поздравлять и какие подарки делать и... тут уж совсем футуристическое предположение — «Большие данные» рулят! Сбор любой информации для потенциально интересных выводов — никто не знает, какие связи обнаружатся.

У Эссе кандидатов о том, почему они желают работать в «Тесла», — кто и как их может верно понять? Не лишний ли это труд?

— Не важно, насколько там написана правда, важно — как человек мыслит, излагает. Также это отсекающий момент: кто не захочет узнать побольше, сосредоточиться, тот не пойдёт в эту компанию. Лидеры имеют шансы выбирать даже при кадровом голоде.

У Можно ли создать список всех причин о том, что кандидата стоит принять? А если там будут взаимоисключающие причины?

— Думаю, что нельзя составить список всех причин... Если это делает человек. А вот если робот или компьютер — запросто! Более того, ещё и веса им придать, и взаимоисключающие проанализировать.

Мне кажется, мы мыслим по-прежнему в категории человеческого мышления, а реалии уже давно изменились.

У Если «Тесла» вырастет до 100 000 персонала, то Маск заменит себя ботом для бесед? Чем важен этот момент именно его личной беседы: пиар или он экстрасенс, принимающий решение, слыша голос?

— Я думаю, что Маск будет вынужден заменить себя в приёме на работу на каких-то категориях персонала, хотя, конечно, будет стремиться так не делать. Его личное участие важно как мотивирующий фактор, как возможность впоследствии рассказывать всем, что лично пожал ему руку. Это чувство сопричастности к интересному человеку и масштабной личности.

У Можно ли и как удерживать столь высокую планку после отбора лучших кандидатов в компанию и цена удержания-то какова?

— Пока «Тесла» модная и привлекательная компания (во всяком случае,

так выглядит на взгляд российского рынка труда) — к ней будут стремиться лучшие. Как только появится более привлекательный бренд работодателя — увеличится конкуренция.

УП Почему топы не оособо задерживаются у Маска и уходят создавать свои компании?

— Маск отбирает инициативных лидеров, они развиваются и очень логично строят свою карьеру далее.

УП Ваше агентство «Визави консалт» сталкивается в работе с такими сложными требованиями от клиентов?

— Конечно, да! Нас просят найти людей, которые поднимут падающий

бизнес, увеличат обороты в несколько раз, создадут бренд, который будет сам себя продавать, и, наконец, сделают акционеров счастливыми! Великий секрет — всего лишь наличие опыта и перевод «экстремальных» требований в реально выполнимые и необходимые. Вот уже 20 лет мы именно этим и занимаемся!

* Валерия Дворцевая, генеральный директор агентства «Визави консалт».

Беседовал Александр Гончаров

Журнал



2017 г.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Поздравляем «Визави консалт» с юбилеем — 20 лет



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

В номере:

Некоторые вопросы жизненного цикла управленческих электронных документов

Генеральный Регламент как источник по истории делопроизводства и архивного дела

Патенты и полезные изобретения в области управления документацией и архивного дела в Российской Федерации

Электронные архивы и электронная подпись

Ускорение ввода и редактирования текста в программе MS Word 2013

Новые информационные технологии в документационном обеспечении энергосбыта

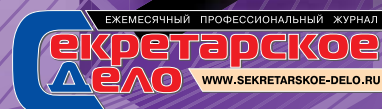
Организация электронного документооборота при проведении электронных торгов крупнейших нефтехимических холдингов России

Документационное обеспечение государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах

октябрь-декабрь

**№4
2017**

При поддержке:



Адизес считает нас молчунами



**Марина
Волостнова**

**HR бизнес-партнёр по
обучению и развитию
ООО «Даймлер Рус»**

*Даже самые
умные, опытные и
настроенные на успех
не будут успешны
в коррумпированной
среде, уважающей
взяточничество,
родственные связи,
жёсткую иерархию.*

Эксклюзивное интервью для



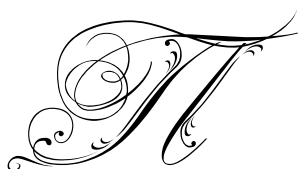
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Марина, как Вы познакомились с работами Ицхака Адизеса?



Первый раз я увидела Ицхака Адизеса на большом экране «Крокус-центра» во время Synergy Global Forum в 2015 году. Пожилой человек, лежащий под капельницей в больничной палате, и шёпот среди первых рядов VIP-зоны: «Ты знаешь,

Пользуюсь его мудростью последние 10 лет: книги, лекции, статьи. Просто и глубоко. Хотя я не совсем согласна. Есть некоторый специалитет управления человеческим капиталом в нашей культуре. А были моменты, когда именно авторитет доктора Адизеса спасал меня от увольнения.

УП Даже так?! Расскажите об этом, пожалуйста, поподробнее...

— Да. В труде «Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует» описано, что руко-

БЫЛИ МОМЕНТЫ, КОГДА ИМЕННО АВТОРИТЕТ ДОКТОРА АДИЗЕСА СПАСАЛ МЕНЯ ОТ УВОЛЬНЕНИЯ

сколько стоит у него коучинг? Ну да. Лично у Адизеса. 1 000 000! Ты понимаешь? Миллион!». Я задумалась, задумалась над тем, как создаётся настолько сильный бренд себя как личности, чтобы организовалась очередь из желающих этот миллион заплатить. И если раньше я относилась к Адизесу как к великому теоретику системы менеджмента и лидерства, то теперь в его книгах я стала видеть секрет построения успеха.

водитель в идеале должен совмещать в себе все четыре управленческие роли: быть Предпринимателем (стиль Е), быть Администратором (стиль А), Производителем (стиль Р) и объединять коллектив, выступая как Интегратор (стиль I). К счастью, красной строкой через всю книгу идёт идея: «Играть сразу все четыре роли человеку не под силу». Что-то выражено и получается лучше, что-то хуже, что-то может отсутствовать. Поэтому берём в команду компенсаторных сотрудни-



**ПОЖИЛОЙ ЧЕЛОВЕК, ЛЕЖАЩИЙ ПОД
КАПЕЛЬНИЦЕЙ В БОЛЬНИЧНОЙ ПАЛАТЕ, И
ШЁПОТ СРЕДИ ПЕРВЫХ РЯДОВ VIP-ЗОНЫ: «ТЫ
ЗНАЕШЬ, СКОЛЬКО СТОИТ У НЕГО КОУЧИНГ? НУ
ДА. ЛИЧНО У АДИЗЕСА. 1 000 000!»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ков, которые усиливают слабые стороны руководителя. Это ответ номер раз — почему я предлагала сотрудников, совсем не похожих на босса. И это спасало меня, когда я открыто говорила руководителю, что он не идеальный, не самый сильный, не самый лучший и что нам есть куда расти.

вопроса о разделении обязанностей. Часто происходит следующим образом: финансовый директор курирует вопросы финансов и бухгалтерии, коммерческий директор отвечает за продажи и маркетинг, директор по производству курирует также конструкторскую разработку и исследо-

ОЗВУЧЬ Я ЭТИ УТВЕРЖДЕНИЯ СВОИМИ УСТАМИ — СРАЗУ БЫ ВСТУПИЛА В ПОЛЕМИКУ СО ВСЕМИ ЧЛЕНАМИ ПРАВЛЕНИЯ, НО СЛОВА АДИЗЕСА ДЕЙСТВУЮТ КАК МАГИЧЕСКИЕ ЗАКЛИНАНИЯ

Почему я не сокращала бюрократов и администраторов в периоды кризиса в первую очередь? Ответ номер два — потому что на них держится порядок. Компания должна делать правильные вещи в правильной последовательности с правильной интенсивностью. И это спасало компанию от состояния хаоса в период быстрых изменений.

В бизнесе довольно часто меняется стратегия, а с ней и топ-команда. И самое первое, что делает новый глава компании, — меняет её структуру. В этом вопросе доктор Адизес был моей надёжной опорой в отстаивании

вания, директор по персоналу отвечает за кадровый документооборот, расчёт заработной платы и развитие персонала. Объясню терминами Адизеса, к чему это приводит.

Если финансы и бухгалтерия находятся в одних руках, то все данные о финансовой деятельности компании находятся во власти одного человека. Так как один из показателей успешности бизнеса — рентабельность, реальная картина может быть искажена в более позитивную сторону. Доктор рекомендует нам разделить эти функции и назначить двух людей в прямое подчинение генерального директора

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



— финансового директора и главного бухгалтера.

В случае с коммерческим директором, который отвечает за продажи и маркетинг, мы можем столкнуться с ситуацией, когда всё внимание и силы будут отданы продажам, а маркетинг

реакцию со стороны администраторов. Поэтому функции внутри отдела надо строго разделять на администрирование и развитие.

Озвучь я эти утверждения своими устами — сразу бы вступила в полемику со всеми членами правления, но

СОЗДАНИЕ «ИДЕАЛЬНОЙ» КОМАНДЫ — ЭТО ТОЛЬКО НАЧАЛО ПУТИ

будет только поддержкой текущих продаж. Компания в состоянии получить значительно больше от маркетинга: вывод новых продуктов на рынок, формирование спроса и потребности, достижение лидирующих позиций.

Директор по производству легко приспособит конструкторское бюро под сиюминутные потребности завода, и дальнейшее развитие продукта остановится.

А что же угрожает HR-функции? Так как мы вынуждены выполнять и контролировать огромное количество бумажной работы, то сталкиваемся с конфликтом с развитием персонала. Потому что развитие персонала несёт в себе угрозу строгому порядку, постоянные изменения вызывают защитную

слова Адизеса действуют как магические заклинания. Ведь большинство менеджеров учились по его книгам в лучших бизнес-школах и давно признали его как гуру.

Как выглядит идеальная структура «по Адизесу»?

— Итак, в упрощённом виде структура выглядит так: генеральный директор — Интегратор (rael) с несильно выраженными другими ролями, HR — их два — Администратор и Интегратор (например, заместитель — отличный Администратор), маркетинг — Предприниматель (E), финансист — тоже Предприниматель (E), а бухгалтер — Администратор (A), коммерческий директор отлично представляет собой стиль Производственника.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Что, по Вашему мнению, отличает стиль управления в России?

— Адизес утверждает, что мы, россияне, народ молчунов. Молчим о проблемах, молчим на собраниях, совещаниях, не проявляем инициативу, ждём, когда нам сверху спустят указания.

Мне проблема видится в другом. Мы не верим, что способны что-то изменить в существующем положении вещей. Если встречается руководитель, который в состоянии «зажечь»

ба двух идеальных людей не является гарантией их успешной семейной жизни в течение следующих 50 лет. Семью создают ритуалы (корпоративная культура), договорённости (регламенты и положения), общие задачи (интеграция), прохождение испытаний (экономические кризисы), корректировки желаний (изменение стратегии), дети (продукт) и размещение фотографий в социальных сетях (PR и маркетинг).

Чтобы строить компании навечно, иметь стратегию на 300 лет вперёд,

ДОКТОР РЕКОМЕНДУЕТ НАМ РАЗДЕЛИТЬ ЭТИ ФУНКЦИИ И НАЗНАЧИТЬ ДВУХ ЛЮДЕЙ В ПРЯМОЕ ПОДЧИНЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА — ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА И ГЛАВНОГО БУХГАЛТЕРА

свою команду верой в «счастливое будущее», который готов постоянно «подкидывать дрова в огонь изменений», то мы достигаем больших побед.

УП Какой «секрет на миллион» Вы взяли себе из его методологии?

— Создание «идеальной» команды — это только начало пути. Как свадь-

бужны важные ингредиенты: ответственность, полномочия, пределы власти, адекватное вознаграждение. Иначе команда так и останется группой идеально подобранных людей.

Хорошие люди не могут работать в плохой среде. Даже самые умные, опытные и настроенные на успех не будут успешны в коррумпированной

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



среде, уважающей взяточничество, родственные связи, жёсткую иерархию. А самые средние специалисты будут показывать отличные резуль-

ности, помноженные на способности и разделённые на доверие и уважение к окружающим. Протестовать и соглашаться.

ХОРОШИЕ ЛЮДИ НЕ МОГУТ РАБОТАТЬ В ПЛОХОЙ СРЕДЕ

таты в развивающей, поддерживающей и уважительной среде. Хорошая культура внутри компании — это взаимное уважение и доверие. Минимум внутренней политики — максимум энергии на достижение того, что нужно компании!

* Марина Волостнова,
HR бизнес-партнёр по обучению
и развитию ООО «Даймлер Рус».

Беседовала Ольга Кошарная

А лично для себя я взяла следующий инструмент: успех — это возмож-

Журнал



2017 г.

Справка о компании: Компания «ДАЙМЛЕР КАМАЗ РУС» является генеральным импортёром и официальным дистрибьютером в России грузовой и специальной техники Mercedes-Benz, среднетоннажных автомобилей Fuso, автобусов Mercedes-Benz, Setra и поддержанных автомобилей под брендом SelecTrucks.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

январь 2018

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

Павел Макеев

О практике легализации самовольных построек и их сноса

Владимир Токарев

Правительственная комиссия одобрила законопроект о самовольных постройках?

Александр Чакински

Покупка недвижимости: как правильно за неё рассчитаться (анализ судебной практики)

Максим Толстых

Арест права аренды земельного участка в рамках исполнительного производства

Светлана Казакова

Водные объекты имеют свою специфику

Владислав Варшавский

Использование аккредитива в сделках

Татьяна Торошко

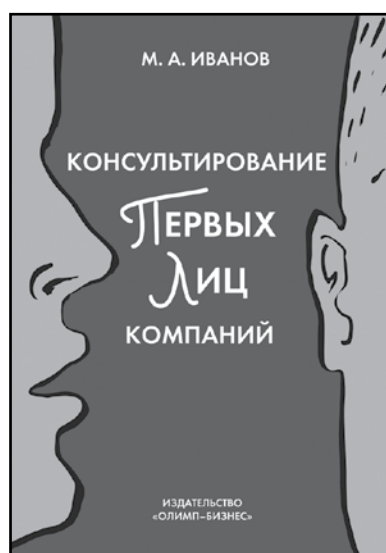
Фонд защиты дольщиков: каковы перспективы его успеха



Издательство «Олимп-Бизнес»
+7 (495) 411-90-14
www.olbuss.ru

Михаил Иванов

Консультирование первых лиц компаний: клиентцентрированный подход



Глава 4.

Организационная диагностика

СИСТЕМНАЯ ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Существует несколько подходов к целостным описаниям состояния организации (Липатов, 1996; Пригожин, 2003; Burke, Noumair, 2015; Harrison, 2005; Weisbord, 1993). Во многом эти подходы пересекаются и различаются скорее количеством факторов, включаемых в рассмотрение. Наш опыт показывает, что в зависимости от запроса и контракта количество факторов, на которые обращает внимание консультант в ходе диагностики, может варьироваться, но при

этом не должна теряться системность подхода.

В главе 1 мы описали трехаспектный подход к анализу деятельности организаций, предполагающий обязательное рассмотрение предметно-логического (содержательного), социально-психологического и личностного аспектов ее деятельности. Из этого подхода напрямую вытекает необходимость в процессе организационной диагностики проанализировать взаимосоответствие таких факторов организационной жизни, как: политико-общественная ситуация в стране, логика развития рынка, реализуемая бизнес-модель, провозглашаемые цели, организационная культура, личностные возможности и ограничения собственников и персонала организации.

Дополним здесь этот подход анализом основных направлений деятельности организации.

В любой организации осуществляется три основных направления активности:

1) решения и действия, направленные на выработку и реализацию стратегических целей организации;

2) решения и действия, необходимые для того, чтобы выжить в изменяющейся среде (взаимодействие организации со средой);

3) решения и действия, направленные на интеграцию (консолидацию) организации, без которых она может развалиться под действием внутренних дезинтегрирующих процессов.

Все эти виды организационной активности не являются независимыми, — они влияют друг на друга. Так, например, ясность и привлекательность стратегических целей организации для ее членов способствует внутренней интеграции. Востребованность и известность миссии организации в среде открывает большие возможности для реализации ее целей. Но в каждый момент времени ресурсы организации — время, деньги, люди и т. д. — расходуются на каждое из этих направлений активности по-разному, неравномерно. И здесь не может быть универсальной пропорции. В каждый момент времени наибольшую угрозу существованию организации следует искать в одном из этих трех направлений. Изменение требований среды может сделать цели организации не реалистичными. За последние годы мы неоднократно наблюдали, как некие макроэкономические и политические решения правительства нашей страны или других государств приводили к резкому падению прибыльности одних направлений бизнеса и такому же резкому подъему прибыльности других. Такие резкие скачки очень опасны для организаций. Они требуют мгновенной коррекции целей и планов, часто полной перестройки технологии бизнес-процессов.

Не менее опасной оказывается и потеря целей персоналом. Достаточно, чтобы организационные цели и видение будущего стали для персонала неопределенными или потеряли свою привле-



кательность, и в организации начинается хаос.

Особенность организации в том, что все эти виды активности, протекающие параллельно, должны как-то управляться.

Управление как раз и представляет собой тот четвертый вид активности, который в той или иной форме неизменно присутствует в каждой организации.

версальную пропорцию: сказать, что стоимость структуры управления никогда не должна превышать 1/10 или 1/3 от всех расходов организации. Приходится оценивать адекватность развития структуры управления и управленческой деятельности в конкретной организации в конкретный момент времени, исходя из принципа «необходимо и достаточно». То есть

НЕРЕДКО УПРАВЛЕНИЕ НАЧИНАЕТ РАСХОДОВАТЬ НА СЕБЯ ТАКОЕ КОЛИЧЕСТВО РЕСУРСОВ, ЧТО ИХ ПЕРЕСТАЕТ ХВАТАТЬ НА ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Собственно, управление необходимо для того, чтобы реализовывались первые три основных направления деятельности. Но необходимость планировать, организовывать, контролировать материальные и финансовые потоки и деятельность людей, мотивировать и воодушевлять персонал требует ресурсов. И нередко управление начинает расходовать на себя такое количество ресурсов, что их перестает хватать на основные виды деятельности. То есть недостаточно развитое управление ведет к хаосу и создает угрозу существования организации, но и чрезмерно развитое и пожирающее основные ресурсы управление так же опасно. И здесь тоже нельзя задать уни-

оценивать задачи, которые должна решать структура управления организации в некий момент времени, и рассчитывать минимально достаточное количество потребных для этого ресурсов.

Если попробовать перевести вышеперечисленные необходимые направления деятельности любой организации на язык факторов или тем, которые должны быть изучены и проанализированы в процессе диагностики, то получится список, представленный в книге «Организация как ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса», написанной нами совместно с Д. М. Шустерманом (Иванов, Шустерман, 2006).

Диагностика организации предпола-



гает, что консультант должен получить информацию по семи основным темам:

1. История организации.
2. Бизнес-процессы.
3. Представление о будущем организации.
4. Особенности взаимодействия организации со средой.
5. Структура управления.
6. Организационная культура.
7. Особенности персонала.

Наряду со сложившейся культурой, характеристиками организации как группы, большое влияние на ее жизнедеятельность оказывают индивидуальные и личностные особенности ее сотрудников. Это уже осознано не только учеными, но и управленцами-практиками, и поэтому в последние десятилетия наблюдается бум публикаций по проблемам управления человеческими ресурсами (Моргунов, 1996; Крымов,

ПСИХОЛОГИЧЕСКИ ПРИВЫКНУТЬ СОБСТВЕННИКАМ К СВОЕЙ ЗАВИСИМОСТИ ОТ НАЕМНЫХ ПРОФЕССИОНАЛОВ ОЧЕНЬ ТРУДНО

Рассмотрим подробнее каждую из тем, четко понимая, что глубина их проработки, количество показателей, которые могут использоваться консультантом при изучении каждой из них, сильно различаются, зависят и от запроса, и от контракта в целом. Мы будем по возможности говорить о минимальном количестве таких показателей, реперных точках, по сути дела, просто обосновывая необходимость включения в диагностику каждой из тем, подчеркивая, что именно она может дать для интегрального описания, понимания и оценки состояния организации.

2006; Спивак, 2000). При этом происходит сильная психологизация управления и консультирования, растет значимость и зарплаты менеджеров по персоналу. Такое внимание к обучению, развитию, подбору и оценке персонала оправдано тем, что в современном мире проблема кадров приобретает всё большее значение, всё труднее и дороже найти, мотивировать и удержать квалифицированных сотрудников. При этом квалифицированный и лояльный персонал обеспечивает компании конкурентное преимущество, высокую производительность труда; поэтому высокие расходы



ТЕМА	ФОКУС ВНИМАНИЯ
1. История организации	• повторяющиеся реакции организации на внутренние и внешние изменения; • привычный механизм и критерии принятия управленческих решений; • опыт каких именно изменений имеется у организации, как он оценивается
2. Бизнес-процессы	• степень формализации бизнес-процессов: описание, стандарты, нормы, процедуры; • «дыры» и дублирование в технологии; • наличие «узких мест» и излишних возможностей в технологии; • требования и ограничения, задаваемые технологией бизнес-процессов; • границы товара
3. Представление о будущем организации	• наличие единого, общего представления о желаемом будущем организации; • сформулированы ли общие цели организации, известны ли они персоналу и одинаково ли понимаются; • обсуждается ли видение будущего в организации; • механизм возникновения и корректировки целей и видения
4. Особенности взаимодействия организации со средой	• как организация структурирует среду; • социальный атом организации • клиенты; конкуренты; партнеры; отношения с государством; местное население
5. Структура управления	• границы власти и ответственности в организации; • все ли бизнес-процессы включены в зону ответственности структуры управления; • порядок взаимодействия между элементами структуры управления; • кем, как и на основе какой информации принимаются управленческие решения; • существующие управленческие механизмы и процедуры; • кем, как и насколько адекватно реализуются функции управления; • управляемость организации



6. Организационная культура	• представления об идеальной организации у сотрудников; • нормы и правила; • внутренние критерии оценки эффективности; • организационные ценности
7. Особенности персонала	• критерии подбора персонала; • общее в биографиях сотрудников; • типы личности в организации, преобладание людей того или иного типа; • общее в чувствах персонала; • компетенции

здесь кажутся оправданными и необходимыми.

Все имеющиеся показатели диагностики и оценки персонала можно разделить на объективные и субъективные. И тех и других разработано и используется крайне много, но, так как в центре нашего внимания находится диагностика организации, а не персонала, попробуем ограничиться их минимальным количеством, выбирая наиболее показательные и доступные.

Объективные показатели:

- возраст персонала;
- уровень зарплат по сравнению с зарплатами у конкурентов;
- расходы на социальный пакет по сравнению с конкурентами;
- прибыль на одного работника;
- расходы на обучение и развитие на одного работника;
- средний срок, необходимый для повышения зарплаты и должностного роста;
- куда, на какие должностные пози-

ции и с какой зарплатой уходят уволившиеся сотрудники;

- компетенции сотрудников и степень их использования в организации.

Субъективные показатели:

- удовлетворенность сотрудников работой, возможностями, предоставляемыми им организацией, а также зарплатой, отношениями и климатом в организации;
- отношение сотрудников к организации и их оценка организации;
- критерии подбора персонала;
- присутствующие в организации типы личности и преобладание людей того или иного типа;
- общее в биографиях сотрудников;
- общее в чувствах персонала.

Пока компания маленькая и еще переживает патриархальный этап развития, ее основатели зачастую подбирают персонал не столько по наличию у сотрудников необходимых компетенций, сколько по другим, кажущимся им более важными характеристикам. Главны-



ми оказываются надежность, доверие, порядочность, интеллигентность и т. п. По мере развития бизнес-компаний растет необходимость набирать профессиональных, компетентных людей. Естественно, эта необходимость осознается, но перейти от набора «хороших людей» к приему на работу компетентных, но разных по личностным качествам специалистов очень непросто. До сих пор

рисковать. Причем эти качества менеджеров компенсировали высокую склонность к риску собственника компании, который был крайне недоволен своими менеджерами.

Как правило, независимый анализ позволяет найти то общее, что объединяет персонал компании, будь то одинаковый прошлый опыт или тип личности, и тогда появляется возможность оценить риски

ПЕРЕЙТИ ОТ НАБОРА «ХОРОШИХ ЛЮДЕЙ» К ПРИЕМУ НА РАБОТУ КОМПЕТЕНТНЫХ, НО РАЗНЫХ ПО ЛИЧНОСТНЫМ КАЧЕСТВАМ СПЕЦИАЛИСТОВ ОЧЕНЬ НЕПРОСТО

мы сталкиваемся в наших организациях с наличием уникальных критериев при подборе персонала. Мы работали с несколькими торговыми компаниями, ядро которых составляли выпускники МАИ; с банком, в котором работали только бывшие сотрудники спецслужб, их дети и друзья. В одной страховой компании мы столкнулись с ситуацией, когда все менеджеры имели в жизненном опыте по нескольку неудач, приведших их к психологической травме. В итоге это были люди с ориентацией на стабильность, боявшиеся изменений и не желающие

и возможности, связанные с этими особенностями сотрудников организации.

При этом не стоит забывать, что в настоящий момент российский бизнес переживает настоящий кадровый кризис. Найти компетентного специалиста (не только менеджера, но просто квалифицированного исполнителя или рабочего) крайне сложно.

Экономически высокая стоимость персонала (включающая не только зарплату и социальный пакет, но и цену рабочего места, оплату связи и т. п.) уже всем работодателям понятна, по-



тери при уходе квалифицированного специалиста к конкурентам легко подсчитать, а вот психологически привыкнуть собственникам к своей зависимости от наемных профессионалов очень трудно. Работодателю легче заказать тренинг для сотрудников, попытаться переложить всю работу с подчиненными на менеджера по персоналу, чем поменять свой привычный стиль общения, систему управления и принятия решений. Осознание очевидного для западного менеджмента факта — что просто в силу цены вопроса и огромных рисков человеческий фактор автоматически попадает в сферу компетенции и в один из главных приоритетов руководителя высшего звена — для наших работодателей пока дается с трудом.

Тем не менее требование надежности, порядочности будущих сотрудников остается актуальным и в современных условиях. Но надежным и вызывающим доверие, как свидетельствуют результаты многочисленных исследований (Чалдини, 2015), кажется человек, «похожий на меня», разговаривающий со мной на одном языке, закончивший тот же вуз, близкий мне по возрасту, одевающийся так же, как и я, и т. п.

Диагностика персонала организации должна позволить решить следующие задачи:

- построить человеческий профиль организации (то есть выявить «лицо типового сотрудника организации» за счет выявления преобладающих у сотрудни-

ков индивидуальных и личностных особенностей, жизненного и профессионального опыта);

- оценить преобладающий в организации эмоциональный настрой (преобладающие чувства сотрудников, как демонстрируемые, так и скрытые, сдерживаемые);

- выявить наличествующие в организации компетенции и общий уровень профессиональной компетентности менеджеров.

Для решения этих задач и проводятся наблюдение и интервью.

КРИТЕРИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

В каждой организации существуют некие принципы и критерии подбора персонала. Так как в большинстве из них есть специальный человек или даже группа людей (директор по работе с персоналом, HR-менеджер), в обязанности которых входит собственно поиск и первичный отбор персонала, то эти принципы и критерии обычно эксплицированы, во многих случаях даже формализованы. При этом нам приходилось встречать на практике самые разнообразные критерии: «нам нужны люди с горящими глазами, любящие учиться», «нам нужны профессионалы», «нам нужны люди с предпринимательской жилкой», «нам в компании нужны менеджеры — „немцы“» и т. д. То есть часто руководители



компаний, формулируя требования при подборе персонала, используют метафоры или такие широкие формулировки, которые могут быть поняты менеджерами по работе с персоналом по-разному. HR-работники пытаются в этих условиях прояснить, почувствовать, что же имел в виду руководитель, и не всегда угадывают достаточно точно. Некоторые опытные менеджеры по персоналу пробуют решить эту проблему, предлагая руководителям заполнить некую формализованную заявку на подбор персо-

в сложившуюся организационную культуру. А здесь много неосознаваемого, тех требований, которые действительно трудно сформулировать понятным другому человеку образом.

Поэтому для диагностики критериев подбора персонала приходится пользоваться несколькими источниками: критерии просят сформулировать менеджера по персоналу, работодателя и менеджеров, уже успешно прошедших процедуру отбора. Только реконструируя реальную технологию подбора персонала

В НАЧАЛЕ 1960-Х ГОДОВ АМЕРИКАНЦЫ ПОДБИРАЛИ В КОСМОНАВТЫ ТОЛЬКО ТЕХ ЛЮДЕЙ, У КОТОРЫХ В ЖИЗНЕННОМ ОПЫТЕ НЕ БЫЛО НЕУДАЧ

нала. Но формализация помогает далеко не во всех случаях, ведь в конечном счете кандидат проходит собеседование непосредственно с работодателем, и здесь главным критерием оказываются не прописанные компетенции, а те же «горящие глаза» или «наличие предпринимательской жилки». Такое положение далеко не случайно. Каждый руководитель, подбирая нового сотрудника, надеется получить не только компетентного специалиста, но и партнера по взаимодействию, способного вписаться

в организации, формулируя критерии, которыми руководствуется каждый из участников этого процесса, можно оценить степень противоречивости и адекватности подбора персонала в конкретной организации.

ОБЩЕЕ В БИОГРАФИЯХ ЛЮДЕЙ

Какими бы ни были декларируемые критерии приема на работу в организа-



ции, необходимо обратить внимание на биографии сотрудников. Эти, казалось бы, формальные данные говорят очень многое о специфике организации, ее состоянии и даже потенциале развития.

Прошрое, удачи и неудачи в карьере, наличие или отсутствие семьи, опыт воспитания детей, браки и разводы, опыт работы в разных организациях и на

ной культуре и стремится воссоздать ее на новом рабочем месте, даже если она и не вполне адекватна новым задачам и условиям.

Мы неслучайно употребляем во всех этих примерах выражение «как правило». Это лишь статистика, в каждом конкретном случае общее правило может не срабатывать по самым разным

ЧЕМ БОЛЬШЕ ОБЩЕГО У СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ, ТЕМ БОЛЬШЕ ОНА ТЯГОТЕЕТ К ЗАКРЫТОСТИ И «ГРУППОМЫСЛИЮ»

разных должностях во многом определяют и состояние, и компетенции каждого человека, и его реакции на изменения.

Люди семейные и обремененные детьми в большей мере склонны к стабильности, хуже переносят неопределенность и не любят изменений.

Человек, в прошлом которого было много разводов и переходов с одного места работы на другое, как правило, больше готов рисковать, может просто заскучать в стабильной ситуации, начать произвольно провоцировать изменения. Сотрудник, много лет проработавший в одной закрытой организации (армии, спецслужбе и т. п.), невольно привыкает к определенной корпоратив-

причинам. И всё же любой опыт оказывает влияние на человека, на его личность, на его поведение и отношение к реальности. Каким бы при этом ни был опыт, как бы ни оценивал его сам человек: положительно или отрицательно, — с организационной точки зрения любой жизненный опыт задает определенные дополнительные ограничения и ресурсы сотрудника.

В начале 1960-х годов американцы подбирали в космонавты только тех людей, у которых в жизненном опыте не было неудач. Такой человек уверен в себе, не боится риска, он до последнего не признает своего поражения, надеется на удачу. Но малейший неуспех мо-



жет сразу же сломать такого человека, у него нет опыта переживания неудачи. Для первых коротких космических полетов, где один сбой автоматически означал гибель корабля и космонавта, кандидаты с такой идеально успешной биографией казались оптимальными. Впрочем, легко представить себе организации и должности, в которых отсутствие опыта поражений и неудач у

не любят летунов, постоянно меняющих место работы, они нелояльны», «я не беру везунчиков, человек должен уметь проигрывать и держать удар». Как правило, и сами эти убеждения являются результатом воспитания и жизненного опыта, за ними стоят ценностные приоритеты.

В силу осознанных убеждений или под влиянием неосознаваемых механизмов

ЧЕЛОВЕК, В ПРОШЛОМ КОТОРОГО БЫЛО МНОГО РАЗВОДОВ И ПЕРЕХОДОВ С ОДНОГО МЕСТА РАБОТЫ НА ДРУГОЕ... МОЖЕТ ПРОСТО ЗАСКУЧАТЬ В СТАБИЛЬНОЙ СИТУАЦИИ

сотрудника делает его практически профессионально непригодным.

В этом смысле чем больше в организации людей с разным жизненным и профессиональным опытом, тем она эффективней, лучше готова к любым, часто непредсказуемым ситуациям и изменениям. На практике каждый человек невольно подбирает для работы людей, похожих на себя, — с ними легче, они кажутся надежными. Иногда такой неосознанный выбор дополняется убеждениями: «мы не принимаем на работу бессемейных, они ненадежны», «у нас

социального влияния в организацию часто подбираются люди, имеющие много общего в биографиях и личных историях. Такой подбор облегчает адаптацию новых сотрудников, способствует высокой сплоченности, созданию ценностного единства. Но чем больше общего у сотрудников организации, тем больше она тяготеет к закрытости и «группомыслию», тем больше ограничений и рисков появляется в ее взаимодействии со средой, с клиентами и партнерами, при принятии решений и выборе стратегии.

Выявление общего в биографиях ра-



ботающих в организации сотрудников позволяет не просто определить дополнительные, необходимые критерии подбора кадров, но и понять особенности культуры и связанные с этим ограничения и угрозы. Например, все сотрудники организации имели опыт работы в советских НИИ и пережили тяжелый период неопределенности, когда эти организации закрывались. В такой организации, естественно, присутствует сильный страх потери работы, сотрудники крайне лояльны «спасшей» их компании, но при

людьми как неизменность, на современном рынке недостижима.

ТИПЫ ЛИЧНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ, ПРЕОБЛАДАНИЕ ЛЮДЕЙ ТОГО ИЛИ ИНОГО ТИПА

Существует достаточно развитая традиция исследования типов личности (Государев, 2009; Ильин, 2004; Thomson, 1998), типов мотивации (Гер-

ТРЕВОГА И РАЗДРАЖЕНИЕ – ПОКАЗАТЕЛЬ ГОТОВНОСТИ ПЕРСОНАЛА К ИЗМЕНЕНИЯМ

этом ориентированы на стабильность, не готовы рисковать. Или организация, где все топ-менеджеры пережили развал компаний, связанный с конфликтом между учредителями. И вновь высокая лояльность компании и лично ее собственнику, ориентация на стабильность, неготовность сопротивляться, отстаивать свою правоту перед учредителем, избегание любого риска.

Да, если первое лицо компании ценит лояльность выше эффективности, такой подбор персонала решает многие проблемы, но при этом создает и угрозы. Стабильность, часто понимаемая такими

чиков, 2004), типов менеджеров (Ади-зес, 2009) в организации. Она предполагает использование многофакторных тестов (чаще всего Кеттелл и MMPI) или даже батарей психологических тестов. Все эти способы диагностики, как правило, нереализуемы на этапе организационной диагностики или аудита, так как увеличивают время диагностических встреч с каждым сотрудником минимум на один час. Такая психологическая диагностика проводится отдельно при наличии специального запроса. Но личностный профиль сотрудников и преобладающий тип личности в орга-



низации является очень важной интегральной характеристикой. Достаточно, например, выяснить, что среди менеджеров организации преобладают интроверты, — и можно с большой вероятностью прогнозировать наличие проблем с клиентами и партнерами, отсутствие развитых горизонтальных связей и неэффективные совещания (или их полное отсутствие). Впрочем, показательным будет не только наличие неких личностных факторов, но и отсутствие некоторых из них у менеджмента. Например, отсутствие менеджеров интуитивного типа в организации, скорее всего, проявится в запаздывании принятия важных стратегических решений, наличии трудностей при столкновении организации с ситуациями неопределенности. Наконец, информация о преобладании тех или иных типов личности у ключевых менеджеров во многом позволяет понять сложившуюся организационную культуру и чувства, которые сотрудники испытывают в своей организации и к своей организации.

Поэтому некоторую грубую экспресс-оценку типов личности менеджеров, с которыми приходится вести интервью, сделать всё же стоит. Для этого опытный консультант либо использует наблюдение за поведением и реагированием менеджера в процессе беседы, либо пользуется экспресс-тестами. Традиционно в организациях используют типологию темпераментов по Д. Кейрси, в основе которой лежит юнгианский

подход и методология Маерс - Бриггс (Ильин, 2004; Keirsey; 1998).

Экспресс-тест предполагает получение информации по четырем ключевым вопросам.

1. Как предпочитает отдыхать, восстанавливаться после тяжелой работы менеджер: в уединении или в большой компании?

2. Как менеджер чаще знакомится с новой для него темой, собирает по ней информацию: начинает с попытки создать целостное впечатление, идею, метафору, образ или вначале занимается накоплением фактов и конкретных данных, из которых затем строит целостность?

3. На каком основании им чаще принимаются решения: в результате анализа, просчета вариантов или на основе чувства, интуиции?

4. Как ведет себя менеджер при групповых обсуждениях: оказывается ли он одним из тех, кто определяется и принимает решения одним из первых, или, наоборот, задает вопросы, пытается до последнего использовать время для получения дополнительной информации?

Ответы на эти четыре вопроса позволяют выделить 16 типов личности или четыре основных темперамента.

Данные, полученные в интервью и путем наблюдения, возможно, недостаточно надежны по сравнению с результатами разработанного для целей психологической диагностики теста, но



они вполне достаточны для того, чтобы определить преобладание в организации тех или иных типов.

Любой сдвиг «личностного профиля организации», потеря многообразия личностных черт обязательно проецируется на деятельность организации. Понятно, что характер деятельности конкретного

удовлетворенности персонала организации: удовлетворенности работой, зарплатой, отношениями, климатом в коллективе (Бессокирная, Темницкий, 2004). Разработано достаточно большое количество методик. Но если необходимость такого специального исследования не задана спецификой запроса,

В ОРГАНИЗАЦИИ НУЖЕН НЕ ЮРИСТ, ПСИХОЛОГ И ФИНАНСИСТ, А ЧЕЛОВЕК С ОПРЕДЕЛЕННЫМ НАБОРОМ КОНКРЕТНЫХ ЗНАНИЙ, НАВЫКОВ, ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ И ОПЫТОМ

подразделения может требовать определенной акцентуации личности. Например, педантичность и скрупулезность — необходимые качества бухгалтера. Но если в организации большинство сотрудников обладают этими качествами, то риски постоянного отставания в принятии управленческих решений, растерянности в ситуациях неопределенности будут очень высоки.

ОБЩЕЕ В ЧУВСТВАХ ПЕРСОНАЛА

При психологическом консультировании существует традиция исследова-

то можно, на наш взгляд, ограничиться единым показателем, характеризующим общий эмоциональный фон в организации. Таким показателем оказываются чувства, называемые и демонстрируемые менеджерами в процессе интервью. Причем показательными оказываются чувства и состояния, называемые и проявляющиеся у большинства из них: тревога, усталость, депрессивность, раздражение (или даже злость), обида — или, наоборот, воодушевление, гордость за себя и организацию, эйфория, активность, бодрость.

Наличие ярких и сильных чувств — хороший ресурс в организации. Тревога и



раздражение — показатель готовности персонала к изменениям. Воодушевление, гордость, бодрость и активность, как правило, свидетельствуют о высоком уровне лояльности менеджеров

скучно. А работодатель ищет и нанимает юриста, психолога, финансиста со стороны («нет пророка в своем отечестве»). Но диплом всего лишь свидетельствует о наличии знаний и некоторых умений,

ЕСЛИ ПЕРВОЕ ЛИЦО КОМПАНИИ ЦЕНИТ ЛОЯЛЬНОСТЬ ВЫШЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ, ТАКОЙ ПОДБОР ПЕРСОНАЛА РЕШАЕТ МНОГИЕ ПРОБЛЕМЫ, НО ПРИ ЭТОМ СОЗДАЕТ И УГРОЗЫ

организации, готовности к увеличению нагрузки, к принятию дополнительной ответственности, росту организации, экспансии.

КОМПЕТЕНЦИИ

Современные менеджеры и специалисты очень много учатся. Они искренне верят, что, имея не только управленческий, но и финансовый, психологический и юридический диплом, повышают свою цену на рынке, легче могут выбирать себе интересную работу. Но, как правило, в наших организациях это мало принимается в расчет. В итоге сотрудник не удовлетворен работой, потому что его знания и умения не востребованы, ему

без опыта работы знания не становятся компетенциями. Так что работодателя можно понять. Впрочем, лишь отчасти: ведь, не давая амбициозному сотруднику развиваться, он, скорее всего, его потеряет.

Вообще, говоря о компетенциях в организации, следует обратить внимание, что они очень сильно отличаются от того, что под этим словом понимают в вузах. Компетенции в организации очень конкретны, например: нам нужен человек, способный вести переговоры с директорами заводов, или способный эффективно выступать в арбитраже, или умеющий «держат удар» на переговорах. То есть в организации нужен не юрист, психолог и финансист, а человек с определенным набором конкретных



знаний, навыков, личностных качеств и опытом. При подборе нового персонала наши менеджеры постепенно учатся искать людей с определенными компетенциями. Хуже обстоит дело с сотрудниками, которые уже работают в компании:

персонала. Невостребованные компетенции либо могут быть использованы в будущем и оказаться ресурсом развития организации, либо являются непозволительной роскошью. Человек с многочисленными невостребованными в

КАЖДЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ, ПОДБИРАЯ НОВОГО СОТРУДНИКА, НАДЕЕТСЯ ПОЛУЧИТЬ НЕ ТОЛЬКО КОМПЕТЕНТНОГО СПЕЦИАЛИСТА, НО И ПАРТНЕРА ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ

мнение о них уже сложилось; об их дополнительных невостребованных компетенциях, как правило, никто не думает и не вспоминает. В итоге на всех аттестациях в лучшем случае оценивают те компетенции сотрудника, которые должны быть у него в соответствии с сегодняшними обязанностями и функциями.

При диагностике состояния организации пытаются выявить и составить список всех наличествующих компетенций

организации компетенциями, во-первых, слишком дорого стоит; во-вторых, если ему недоплачивают, он легко может уйти из организации в самый неподходящий момент; а в-третьих, ему, просто скучно выполнять примитивную для него работу.

Журнал



2017 г.

*Благодарим Издательство «Олимп-Бизнес»
за право публикации отрывка из книги
+7 (495) 411-9014 www.olbuss.ru*

Танки грязи не боятся... но «Тойота» боится электромобилей...

*Думаю, причина такого состояния Toyota – падение
объёмов производства, а не излишние расходы*



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Игорь Крупский Михаил Минин Юлия Лос

ЗАО
«Акрон-Транс»

TopMinin-
БизнесТерапия»

Академия
Brandme

Михаил Козин

Сергей
Половников

Александр
Добровольский

ОАО
«Калининградский
вагоностроитель-
ный завод»

ЗАО «Эктив
Телеком»

ATS Tanner
Banding Systems
в СНГ



В чём был управленческий секрет мирового лидерства «Тойоты»?

И. Крупский

— Так как «Тойота» была лидером в сфере автомобилестроения по внедрению инноваций, то и секрет её заключался в том, что её управленцы знали толк в инновациях. Правда, в то же время её управление обладало и другим секретом — качественным отношением к труду, и уже в его рамках — к товару. Под качественным я подразумеваю ответственное. Ведь и по качеству своей продукции «Тойота» была долгое время в мире лидером.

М. Козин

— В бережливом производстве. На этом и в целом у неё учился весь мир.

Ю. Лос

— Мне кажется, что секрет мирового лидерства «Тойоты» кроется в самих японцах, а точнее в том, как трудолюбиво и преданно они умеют работать. И как в каждой «условно неудаче» видят ценный опыт, делают работу над ошибками и тут же внедряют и пробуют заново. В этом смысле они были впереди планеты всей начиная с 50-х годов.

Именно «Тойота» придумала систему управления «Комкон», которой,

кстати, сегодня пользуются не только производственные, но и сервисные компании. Я надеюсь, что все уже знают / применяют Trello или подобные приложения. Это удобно даже для планирования отпуска, а как удобно в управлении проектами — спасибо «Тойоте»! В производительности, эффективности процессов, в качестве и экономичности бренду нет равных в мире! Возможно, во всех категориях производства, не только в создании машин... это ДНК бренда.

Много лет «Тойота» удерживала первенство именно за счёт философии эффективного производства, где каждый рабочий и по желанию, и по правилам должен замечать недочёты в системе и предлагать улучшения... Компания тестирует все возможные модели эффективного менеджмента, начиная с идей Питера Друкера, и исторически идёт на коллаборации с конкурентами, чтобы обмениваться опытом и ресурсами.

Кстати, парадокс «Тойоты» в том, что они первые, кто способствует инновациям в машиностроении (и в робототехнике, и в экологичности материалов), но главная их ценность — человек, которого можно было бы заменить роботом и сократить издержки, но нет... По традиции японец

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



приходит в «Тойоту» лет в 18 и до самой пенсии работает здесь. Работники «Тойоты» напоминают мне современных самураев. Надеюсь, что компания придумает, как остаться верной им и в 21 веке. Однако время требует перемен и переосмысления подхода.

М. Минин

— «Тойота» — это образец и первоисточник для многих систем бережливого производства. Это компания — конгломерат, который начался с производства самых сложных систем станков в мире — ткацких станков. «Тойота» использовала мировой опыт и менталику местного населения, чтобы добиться большого успеха. Вероятно, этот успех связан и с тем, что предприятие на первоначальном этапе было семейным. И ценности, которые они проповедовали, семейные. То есть это пожизненный наём, постоянный поиск людей для роста внутри компании, бережливое производство, всем известный Канбан.

В своё время «Тойота» заимствовала свои первоисточники для автомобильного бизнеса в лучшем автомобильном кластере — в США. «Тойота» никогда не стеснялась копировать производственные и системные решения других компаний. При этом адаптировала их под себя, улучшала, исходя из того персонала, который у неё был.

Управленческий секрет компании заключается в том, что на первом месте стоят люди. Компания системно развивала их качества, сильные стороны. В этом большой секрет «Тойоты». Многие в мире пытались повторить этот успех, в том числе те же самые японские компании. Но если взглянуть на пропорции продаж бренда «Тойота» и их суббрендов в Японии, сразу видно, что даже среди японских компаний её управленческий принцип выигрывает. Люди стремятся работать именно в «Тойоте». И покупатели стремятся купить при всех прочих равных именно продукцию «Тойоты». Более 40 % машин, продающихся в Японии, машины этой марки.

С. Половников

— В настоящее время уже ни для кого не секрет, что основной принцип «Тойоты» — это своеобразная философия производства, очень тесно переплетающаяся с культурой и философией Японии.

С самого начала производства в 1935 году компания «Тойота» следовала принципам бережливого производства, и в конце 1950-х годов сформировались основные принципы такого производства, которые были внедрены в начале 1960-х годов. Всё начиналось с необходимости представить план производства и потребности производства, чтобы проинформи-



ТРАТЯТСЯ БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ НА ТО, ЧТОБЫ ПОДДЕРЖИВАТЬ ПРЕЖНЮЮ СИСТЕМУ, КОТОРАЯ ПРИВЕЛА К УСПЕХУ И МИРОВОМУ ЛИДЕРСТВУ



Михаил Минин

ровать других участников производственной цепочки о потребностях в материалах и комплектующих. Такой план составлялся на периодической основе и вывешивался в цехе на специальном стенде. Для остальных производственных подразделений, которые являются составляющими производственной цепочки, данный план являлся заданием на производство необходимого объёма материалов и количества комплектующих. В последующем такой подход получил название «Канбан», что в переводе с

японского означает «рекламный щит, вывеска».

Уже далее, в 70-е годы, данный принцип приобрёл многочисленные технологические карты и описания, методики и правила. Но основные подходы остались неизменными — «потребность в материалах точно и в срок».

Иначе такой принцип называют «тянущее производство», то есть такой подход к организации производства,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



когда обеспечивающие подразделения «подтягиваются» под потребности подразделений, находящихся на верхнем уровне иерархии производственной цепочки. Соответственно, можно предположить, что есть и иной принцип — «толкающее производство», когда производственные подразде-

склада, поскольку такого затоваривания не может быть по определению и, соответственно, это даёт возможность избежать издержек.

В свою очередь, поскольку материалы производятся «точно и в срок», это даёт возможность «Тойоте» на по-

ПРОБЛЕМА СЕЙЧАС НЕ В ЛИДЕРЕ

Александр Добровольский



ления, находящиеся на последующих этапах производственной цепочки, организуют свою деятельность исходя из объёмов производства, выполненных на предыдущих этапах. То есть некоторые подразделения изначально работают «на склад», а другие подразделения ориентированы на то, чтобы обеспечить такой объём своего производства, чтобы не было затоваривания склада.

Принцип «Канбан», или «тянущего производства», даёт возможность «Тойоте» избежать затоваривания

следующих этапах отслеживать качество материалов, произведённых на предыдущих этапах производственной цепочки.



А. Добровольский

— У «Тойоты» нет никаких секретов — они достаточно честно рассказывали обо всех своих методах и находках. И речь шла не столько о находках компании «Тойота», сколько о принятых в

Японии передовых решениях вообще. Тогда много компаний в Японии, пользуясь японской культурой и определённым японским духом, традициями, работали над повышением качества. Это была в какой-то степени эксплуатация культуры.

УП Какие ненужные расходы сегодня тащит на себе гигант?

И. Крупский

— Не могу сказать, могу только предположить, что они есть, и указать вероятную причину — избыточное количество не столь эффективных, как в Японии, производств в странах мира.

М. Козин

— Думаю, причина такого состояния Toyota — падение объёмов производства, а не излишние расходы. Их в Японии быть не может, потому как за расходами у них очень жёсткий контроль. Другая причина, которая, вполне возможно, имела место, — агрессивная экспансия компании. Речь о её активном выходе в страны мира — строительстве повсюду своих заводов. Учитывая мировой кризис, такая экспансия не могла не дать о себе знать. Есть тут и другой фактор — успехи в развитии таких компаний, как Kia и Hyundai. То есть у конкурирующих компаний.

М. Минин

— Тратятся большие деньги на то, чтобы поддерживать прежнюю систему, которая привела к успеху и мировому лидерству «Тойоты». Мне ещё



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



кажется, что «Тойота», решив приблизиться к основным рынкам сбыта — США и Европы, открыв там заводы, полностью не смогла имплицировать туда свои принципы работы в Японии. А логистические издержки доставки продукции очень серьёзные. Поэтому в мире существует информация о том, что лучше покупать продукцию, выпущенную на японских предприятиях, чем непосредственно в местах производства — в США или Европе. Поэтому в глобальном мире, используя свои преимущества, которые были до этого, японцы дорого за это платят.

Японцы должны использовать те преимущества, которые были налажены в компании достаточно давно, — очень чёткие принципы дистанционной работы, аутсорсинга, аутстаффинга. При таком подходе многие функции, которые выполняются непосредственно в Японии, смогут выполняться за пределами страны, за пределами головного офиса.

С. Половников

— Немного провокационный вопрос. На 2016-й финансовый год основные затраты компании «Тойота», достигающие 82 %, — это производственные затраты по всему модельному ряду автомобилей.

Наверное, более корректно сказать, что есть элементы, которые могут дать



возможность компании «Тойота» экономить. Таким элементом является концентрация основных производственных мощностей «Тойоты» в Японии и в США. Такая концентрация производства не даёт возможности достичь эффекта экономии от масштаба.

Но я не могу назвать такие расходы ненужными, это скорее расходы текущего этапа зрелости компании.

А. Добровольский

— Сложно сказать, есть ли какие-то лишние расходы у «Тойоты», «Газпрома», «АвтоВАЗа». Есть некое понимание, когда всё строго должно быть направлено на получение прибыли. Я не знаю ни одной компании, которая, перейдя на систему управления по МВА, сохранила бы своих прошлых владельцев, свои позиции на рынке длительное время. Это всегда какое-то кратковременное выжимание денег, которое ведёт, как правило, к обруше-



нию культуры компании, к обрушению всяких представлений о её миссии, о чём-то большем, чем просто делание денег. Потому что МВА — это всегда о деньгах и ни о чём больше.

«Тойота» и некоторые другие внимательно изучили управленческий опыт Советского Союза. В 90-е годы наши менеджеры приехали в Японию и начали говорить, что «у вас здесь хорошо обстоят дела, а у нас плохо». Японцы сказали очень интересные вещи — в цехах до сих пор висят лозунги, которые были в советские времена.

Когда мы говорим о лишних тратах, надо вспомнить о том, что у компании могут уходить приличные средства на поддержание культуры, на обеспечение внутреннего образования, на обеспечение связи будущего сотрудников с будущим компании. На этом многое в Японии было построено. И у «Тойоты» в том числе. Кстати, и IBM была известна этим. Там тоже использовалась концепция пожизненного найма.

И сотрудники очень серьёзно верили в свою компанию и работали, зная, что компания их не бросит. В итоге там тоже ввели «МВА-изацию». И вы знаете, что для многих это была серьёзная трагедия. В Японии происходит что-то в этом же роде: пытаются произвести некую унификацию, обезличивание. В итоге пропадают те преимущества, которые были у японцев, когда они относились к работе в компании как к личному делу. Когда компания была для них персональна. Сейчас это уходит, и я подозреваю, что те проблемы, которые заявлены, связаны, в частности, и с тем, что пропадает личная связь сотрудника с видением своего будущего, связанного с компанией, в которой он работает. Поработает в одной, потом пойдёт в другую — там же везде всё одинаково. Во всяком случае, так принято считать на Западе.

Но компания утрачивает стабильность. У неё нет ничего, что позволило бы ей преодолеть какие бы то ни было трудности. Когда компания не просто сегодня заботится о сотруднике, но и даёт ему гарантии в случае потери трудоспособности, связанные с работой, гарантии в старости, даёт страхование, пенсию, которая выходит за пределы того, что обеспечивается государством, — тогда он готов работать в этой фирме даже в ситуации, когда у неё проблемы. И это позволяло многим преодолевать даже очень тяжёлые ситуации.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Какой новый глава нужен бы «Тойоте», чтобы не уйти в историю как «Кодак»?

И. Крупский

— Сначала отмечу, что всё-таки пока перед «Тойотой» такой угрозы не стоит. Даже более того, уверен, что все дела у неё в скорой перспективе наладятся. А озвученные из её положения факты — не более чем один вскрик одного из её руководителей. Что же касается её нового руководителя, то здесь нет ничего премудрого: в первую очередь это должен быть человек активный.

М. Козин

— Сложно сказать: ведь у каждого кризиса свои причины, в том числе у кризиса «Тойоты» — я их только что перечислил. С другой стороны, у каждого руководителя есть свои преимущества. При этом не каждое преимущество подойдёт для каждого случая. Наглядный тому пример — приглашённый на всем известный ВАЗ из-за рубежа руководитель не продержался на нём долго. Притом что у него за плечами был опыт работы в таких компаниях - мировых брендах, как Volkswagen и Audi. То есть в каждом случае — свой руководитель. И если случай не связан с рынком, то руководитель не только из «своей» отрасли, но и с некоторыми другими параметрами. А если свя-

зан — то нужно отталкиваться вовсе не от отрасли. Причём того или иного руководителя на предмет пригодности нельзя оценивать по одной только характеристике. Необходимо оценивать его прошлый опыт, включая обязательно и его результаты.

Ю. Лос

— Это должен быть опытный управленец с инновационными взглядами.

М. Минин

— Здесь история понятна. Пример альянса «Ниссан - Рено» и Карлоса Гона показывает, что японцы — отличные исполнители, такие «муравьи». При этом лидерство и риск у них практически не развиты. Система сейчас становится неповоротливой — компании нужен динамичный и инновационно-ориентированный лидер предпринимательского типа. При этом история Гона в «Ниссане» говорит о том, что, управляя таким количеством азиатско-японского персонала, нельзя рубить с плеча. Важно завоевать авторитет у сотрудников. Но, как мне кажется, лидером «Тойота» должен быть не японец. Возможно, это должна быть конгломерация людей, совмещающих

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



в себе опыт и бэкграунд азиатского происхождения и имеющих опыт работы в глобальных компаниях. Может быть, даже из другой отрасли.

Сама история «Тойоты», которая от ткацкого производства перешла к ав-

ближе к потребителям в Европе и, в первую очередь, позволит проводить изменения гораздо оперативнее — как по модельному ряду автомобилей, так и по возможности предоставления дополнительных сервисов потребителям.

В НЕЁ ДОЛЖНЫ ВХОДИТЬ ЛЮДИ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА IT, ЦИФРОВИЗАЦИЮ

Михаил Минин



томобильям, говорит о том, что компания в своей жизни не раз делала такие инновационные повороты. При этом она обращалась за опытом вне Японии, потому что Япония и сейчас в этом плане проигрывает западному менеджменту.

С. Половников

— Новый глава компании должен быть ориентирован на выстраивание в компании такой стратегии развития и продаж, которая позволит ей стать

А. Добровольский

— Проблема сейчас не в лидере. Проблема в том, кто владеет компанией, кто контролирует её, кто ставит ей цели и задачи. Найти в Японии или где-то ещё человека, который мог бы повернуть компанию в ту или другую сторону, совершенно реально. Вопрос в том, что меняется общий подход, причём меняется принудительно и достаточно жёстко. Меняется в сторону унификации, гиперцифровизации, в сторону утраты гарантий сотрудников.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Компания как бы говорит: «Мы обещаю тебе, что если ты будешь соответствовать нашим требованиям, которые всё время только растут, то ты тогда сможешь что-то ещё получать. Но твоё будущее — твоя забота, а не нашей компании». И если вы посмотрите на

стратегию любого крупного работодателя, то увидите там про цифровизацию, но не увидите никаких гарантий сотрудникам в будущем. Говорится только про настоящее. И нигде про будущее. А именно это делает фирму стабильной.

❖ Команда топов — где и кого Вы бы искали (отрасли, возраст, опыт, бонусы им, перспективы...), и, может, придётся уволить даже последнего рабочего?

И. Крупский

— Искать ту или иную команду, в частности с определёнными качествами, характеристиками, в конкретных местах, нужно в зависимости от тех задач, для решения которых компании требуется новая команда. Только приблизительно понимая, что это за задачи у «Тойоты», можно указать на общие черты членов новой команды, которых она будет искать. Это люди, которым под силу в полном смысле иметь дело с временно сложившимися у «Тойоты» трудностями — в том числе предложить способ избавиться от трудностей. Под силу, в частности, потому, что они — профессионалы. И профессионалы в том числе из-за того, что уже успели побывать в этой тарелке. То есть были знакомы с такой проблемой не просто снаружи, а изнутри — непосред-

ственно на предприятии этой же отрасли (человек с опытом работы на кондитерской фабрике вряд ли сможет помочь сталепрокатному заводу). А также знают, что конкретно делать в подобной ситуации.

М. Козин

— Аналогично — всё зависит от причин. Но в любом случае её должны отличать такие качества, как креативность, характер, жёсткость и, само собой разумеется, опыт. В то же время, каким бы руководитель ни был и несмотря на кризис, увольнение рабочих полностью исключено, так как это полная глупость. По крайней мере, в случае производственного предприятия. Если и говорить об увольнении при кризисе, и в частности при новом руководстве, так это об увольнении персонала, который не может обеспе-

чить соответствующей работой рабочих компании.

Ю. Лос

— Таких людей надо искать в передовых производственных компаниях. По возрасту я бы ограничений не ставила. Кроме материальных бонусов, таких людей привлекают прежде всего яркие, инновационные проекты.

неё должны входить люди, ориентированные на IT, цифровизацию. Потому что как на заводах, так и на тех сервисах, которые автомобильные компании сейчас предоставляют, это сейчас очень важная тема. И это люди принимающие, уважающие и влюблённые в азиатскую культуру, в японскую культуру, готовые ставить во главу угла семейные принципы и экономические составляющие.



М. Минин

— Компания международная, поэтому я бы предложил искать людей с бэкграундом, которые бы дополняли друг друга. Соответственно, это люди динамичные и остро воспринимающие инновации. Таких людей надо искать в Кремниевой долине, среди американских менеджеров.

Что касается команды топов, то в

При этом надо понимать, что «Тойота» играет большую роль в обеспечении дохода, в обеспечении валового продукта в Японии.

По всему миру в компании работает более 300 тысяч человек. Естественно, количество сотрудников будет сокращаться. Но всё-таки компания обречена выполнять свои социальные обязательства, которые были взяты на себя по пожизненно-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



му найму или «длинным» контрактам в Японии. Поэтому работу, которая не обременена обязательствами внутри страны, могут выполнять другие люди.

Если говорить о том, в каких отраслях искать топов, то это сфера диджитализации и динамичные компании,

вать их работать на результат, выбирать тех кандидатов, которые могут думать, анализировать, принимать решения, которые готовы нести ответственность за те решения, которые принимают.

Конечно же, эти топ-менеджеры должны разделять стратегию компа-

ПОЧЕМУ ТРУДНО ОТВЕТИТЬ НА ВОПРОС, ГДЕ ИСКАТЬ РУКОВОДСТВО И ЧТО ОНО ДОЛЖНО ДЕЛАТЬ? ДЕЛАТЬ ДОЛЖНО НЕ РУКОВОДСТВО



Александр Добровольский

которые работают в Agile. Возраст кандидатов — средний и даже больше молодой. Что касается рядового персонала, то нужны люди, способные плавно выйти из той социальной ловушки, в которую компания может попасть.

С. Половников

— Искать топ-менеджеров необходимо в родной отрасли, ориентиро-

нии и её цели, не должно быть разделения взглядов и ценностей.

Думаю, что не стоит доходить до крайностей и расставаться с последним рабочим, ведь многие наверняка готовы будут разделять новую стратегию и участвовать в проведении изменений в компании. Ведь если новую стратегию представить как элемент философии компании, как элемент культуры, то это даст очень

большой импульс к тому, чтобы привлечь многих существующих сотрудников «Тойоты» к проведению изменений.

А. Добровольский

— «Тойота» является инновационной передовой компанией. Когда говорят, что это не так, то это жёсткая конкуренция. Если говорят про качество автомобилей «Тойота», особенно в США, то там чётко прослеживается — об этом даже неоднократно писали — что объём проблем «Тойоты» несоизмерим с проблемами многих других компаний, особенно американских. Это касается и качества продукции. Но, тем не менее, каждая проблема «Тойоты» раздувалась до космических масштабов. И в итоге это был больше чёрный пиар, чем реальные проблемы и реальные промахи «Тойоты».

Когда банкротилась «Дженерал Моторс», компания кинула своих инвесторов. Им списали долги, а она продолжила работу, не вернула деньги тем, кто в неё вложился. И проблемы GM совсем несоизмеримы с проблемами «Тойоты». А об этом факте почему-то забывают.

Если говорить о «Тойоте», то это реально хорошая, передовая фирма, которая, правда, по каким-то причинам начала брать всё более МВА-ное

руководство. Возможно, это как-то связано с появлением у неё владельцев или дополнительных обязательств перед западными партнёрами. Это мои предположения, точно я этого утверждать на данный момент не могу. Соответственно, если это так, то вполне вероятно, что перед ней была поставлена задача максимизировать прибыль прямо сейчас, что и было сделано. Отсюда падение качества продукции, в котором обвиняют компанию.

И, вроде бы, нужно искать новый менеджмент, который восстановит это качество. Но простите, качество всех европейских брендов упало очень сильно. Единственное, про кого можно сказать, что качество слегка приподнялось, — это корейские бренды. И это же можно сказать и про китайцев: у них существенно повысилось качество по сравнению с тем, что было всего 10 лет назад. Но китайцы и корейцы не достигли уровня «Тойоты» никоим образом. А многие «европейцы» ничем не выше по уровню качества и своим возможностям, чем машины «Тойоты». Тот же самый «Мерседес» уже реально совсем не тот «Мерседес», которым он был. Я думаю, что сейчас вокруг «Тойоты» создают некий шум. И, скорее всего, это напоминает очередную волну чёрного пиара: оказание влияния на её владельцев, на то, чтобы они каким-то образом поменяли курс.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



На самом деле, у «Тойоты» есть разработки, связанные с элетромобильями и прочими инновациями. Есть «комбо», которые соединяют и бензиновый. и электродвигатель. Но

оно должно делать? Делать должно не руководство. Не те менеджеры, которые непосредственно руководят компанией. Делать должно правительство Японии. крупные ассоциа-



такую бредятину, как делал Маск, они не стали выпускать. Потому что в руководстве компании сидят совершенно разумные люди. Если сравнивать «Тойоту» с «Теслой», то «Тесла» — это вообще никто и ничто с точки зрения владения технологией, реальных ноу-хау, наличия собственного производства, собственных способов научения персонала и его развития.

Почему трудно ответить на вопрос, где искать руководство и что

ции, корпорации. Потому что сейчас происходит изменение законодательств на международном уровне. Сейчас идёт серьезное давление на изменение трендов, и в том числе в пользовании автомобильным транспортом. Вы заметьте, что происходит в Москве? Совершенно официально объявлено о том, что транспорт будет выдавливаться, что его количество должно быть уменьшено.

Первые шаги такой новой команды?

И. Крупский

— Первый шаг — найти корень всех зол на предприятии, то есть его проблему. Второй шаг — наметить решение этой вскрывшейся проблемы.

М. Козин

— Самый первый — это разобраться с продуктом компании. Выявить, в чём причина его недостаточно успеш-

дошедшего до ручки руководителя — при управлении предприятием не способного оценить его же состояние.

Ю. Лос

— Как показывает опыт «Лексуса», который с первого года продаж побил всех конкурентов в премиальном сегменте, топы «Тойоты» должны проанализировать ситуацию на рынке, использовать маркетинговые

У КАЖДОГО ПРЕДПРИЯТИЯ СВОИ ПРИЧИНЫ КРИЗИСА

Игорь Крупский

ной реализации. Второй — провести полный анализ появления этой причины, где, в свою очередь, сначала нужно произвести сегментацию. То есть найти тот сегмент, в котором всё дело, и в нём рассмотреть всю систему контроллинга и бизнес-процессов. При этом замечу, что для такого анализа нужно собирать некий совет персонала. В ином случае анализ будет означать не что иное, как совсем

исследования и затем начать совершать прорывы в новых сегментах и рынках.

М. Минин

— Первое — понять, что происходит на самом деле внутри и снаружи компании. Чётко проанализировать и «простратегировать» те шаги, которые может сейчас делать компания, не те-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ряя темпа. Это касается и модельного ряда, и особенностей производства, и локации производства.

Второе — важно чёткое понимание того, что компания должна стать не только лидером автомобильной отрасли, но и более крупным игроком на рынке, продающим не только «железо», но и услугу, начиная от интел-

ся более гибкое Agile-руководство по всем направлениям.

С. Половников

— На первых этапах работы команды менеджеров обязательно необходимо сформировать цели деятельности компании на долгосрочную перспективу.



лектуальной составляющей и заканчивая моментами, связанными с тем, что исторически компания японская. Важно, чтобы последовательные шаги топ-команды не обрушили японскую экономику и социальный баланс в Японии, потому что компания играет ключевую роль. И нужно чётко понимать, что должно произойти разбюрокрачивание. Для этого компании требует-

Обязательно необходимо проанализировать и сформировать ключевые элементы, которые влияют на достижение цели или оказывают на цель существенное влияние — как отрицательное, так и положительное.

Уже далее из такой карты целей необходимо будет сформировать программу действий и план её реализации.

УП Огласите полный список перемен?

И. Крупский

— У каждого предприятия свои причины кризиса. Не зная их, можно говорить разве что о своего рода общей панацее от болезней (то есть кризиса) предприятий, которая могла бы быть распространена и на «Тойоту». Но так как, на мой взгляд, такой панацеи не существует, то и говорить о ней не буду. Ведь иначе получится, что бравирую ничего не значащими пустыми лозунгами.

М. Козин

— После анализа необходимо сделать разбор издержек. Далее — аналогичная процедура с персоналом, в частности при помощи аттестации. После чего выбирать возможный для предприятия путь развития.

Ю. Лос

— Мне кажется, что ещё несколько лет средний класс в Европе, и России, и Азии будет хотеть «управлять мечтой», которой для них является «старый добрый» качественный автомобиль «Тойота». Бренд будет «на связи» с поздним большинством и потребителями-консерваторами, которые (даже если у них есть деньги) выберут для себя либо «Лексус»,

либо новейшую модель любимой «Тойоты».

Таким образом, пока международный рынок дойдёт до полного насыщения, некоторое время ещё есть в запасе у бренда, чтобы придумать, как сократить или использовать по-новому труд многочисленных рабочих. Параллельно они создадут принципиально новую модель или даже новый бренд электромобилей — для этого ведь и подтягиваются лучшие силы, опыт из Америки... И, возможно, произойдёт диверсификация — и мы увидим «Тойоту»-робота, «Тойоту»-самолёт... или какую новую мечту, которой мы снова захотим управлять. Слоган 2017 года — «Find who you have not yet become» — «Узнай, кем ты можешь стать» — прямо говорит нам, что «Тойота» планирует быть на гребне инноваций. Для таких серьёзных разработок у бренда есть и необходимая база, и армия самураев, да и поклонников по всему миру.

М. Минин

— Скорее всего можно рассматривать историю о том, чтобы объединиться с какой-либо западной компанией. Возможно, эта компания может быть не из автомобильного сектора, что позволит создать конгломерат,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



дополняющий друг друга. Естественно, это оптимизация местонахождения производства. Это социальные выплаты, потому что «Тойота» — чемпион по костам с точки зрения их подрезания.

Также требуется чёткое позиционирование нового имиджа компании, потому что бизнес должен становиться шире, объёмнее. Я знаю, что есть шаги в направлении производства автомобиля, который управляется автоматически.

«Тойота» — лидер в гибридных производствах. Актуальна тема электромобилей. Вопрос в следующем. То, что сейчас происходит с «Тесла» — это первый шаг. Закупить и просто поставить в авто аккумулятор — это одна история. Глобальный переход на экологичный транспорт потребует переработки и батарей, и автомобилей с заменой обслуживания тех автомобилей, которые будут более экологичными. Я думаю, что компания должна обратить серьёзное внимание на сервисную составляющую и стать мировым лидером. Если руководство «Тойоты» будет смотреть не на два, а на три шага вперёд — её ждет большой успех.

С. Половников

— Компания должна развернуться лицом к своим потребителям на различных фокусных рынках. Все потребители разные, у них различные пред-

почтения, у них различные ценности. Это всё необходимо учитывать при формировании стратегии действий на каждом из товарных рынков.

В нескольких абзацах достаточно сложно сформировать полный перечень изменений в компании. Такой список перемен должен стать результатом работы команды топ-менеджеров.

А. Добровольский

— Резюмируя наш разговор, скажу, что вопрос не в команде менеджеров, а в глобальных процессах. Если за «Тойотой» стоит достаточно влиятельная группировка, чтобы продвинуть нужные для выживания компании изменения законодательства — в том числе международного, то всё у них получится. Ведь успех Маска («Тесла») не коммерческий, а политический: уберти протекционизм и накачку убыточной компании деньгами, она сразу станет тем, чем и является — ничем. Но сейчас происходит передел контроля рынка. И нет ясности, дозволено ли будет «Тойоте» и другим японским корпорациям оставить себе прежний кусок пирога.

«Тойота» — глобальный игрок, а на глобусе сейчас происходит подготовка к зачистке поля от лишних команд. Посмотрите, как бурно унифицируются модельные ряды «Мерседес» и

«БМВ»: они копируют как друг друга, так и «Опель» с «Маздой», заполняя все ниши. В том числе те, которые ранее считали «ниже своего достоинства». Это произошло ещё три года назад — я успел купить «Мерседес» ещё более-менее «мерседесового» вида, а автосалон уже был заполнен копиями «Опеля» и «Мазды» с одинокой копией «БМВ х6».... Скорее всего, либо уже тихо произошло, либо готовится слияние нескольких монстров с последующим закрытием части заводов. Есть вероятность, что «Ауди-Фольксваген» может быть ликвидирована.

Япония крайне зависима от внешних рынков. При этом она до сих пор, по сути, находится под американским протекторатом, хотя есть иллюзия финансовой и экономической громадности, но... Закрой Америка свой рынок — а она вполне может это сделать за несколько месяцев — что станет с японской промышленностью и как бы капиталом?

Учитывая культурные особенности Японии и активное использование многими её корпорациями советских управленческих наработок, Япония может попытаться выжить, став СССР 2.0 — сама себе всё. Если население осталось таким же сплочённым, как было ранее. Ведь главное для выживания на глобальном рынке не менеджмент, а готовность рядовых людей «идти до конца». Да, эту готовность может создавать и поддерживать менеджмент, но не в масштабах «Тойоты» (при всём моём уважении к этой корпорации), а менеджмент уровня управления страной.

Материал подготовили
Влада Верёвкина, Ольга Кошарная,
Алёна Юрова, Кристина Фирсова

Журнал



2017 г.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Бей своих, чтобы чужие боялись

«Тойота» копирует модель управления в стартапах Кремниевой долины. Помогут ли кадровые ротации? Смогут ли «красные директора» автогиганта догнать «Теслу» и другие электрокары?



**Андрей
Устюжанин**

**генеральный директор
Кадрового центра
«Эксперт»**



настоящее время «Тойота» — самый дорогой автомобильный бренд в мире, опережающий знаковый «Мерседес». Если компания стоит на краю гибели, периодически вырываясь на второе место по производству своих машин и сползая на третье, то мне думается, что её гибель — понятие очень умозрительное. Не сегодняшнее и даже не завтрашнее...

Какова цена заклинаниям о надёжности «Тойоты», хорошо знают на рынках всего мира. Если вы обратите внимание на то, на каких машинах с пулёметами ездят «басмачи» всех мастей во всех климатических поясах, то увидите, что это «тойоты», которым нередко насчитывается несколько десятков лет.

В частности, на нашем авторынке «ржавое ведро на четырёх колесах» с надписью «Тойота» будет продано быстро и бодро, в отличие от многих других марок. И для этого у него есть основания. Как любитель покататься время от времени по бездорожью, могу сказать, что «тойоты» составляют большинство иностранных машин, используемых для этой цели.

Но, как мы видим, в том числе и на наших асфальтированных улицах, автопарк от «Тойоты» представлен очень плотно.

Я думаю, что глава «Тойоты» действует по принципу «бей своих, чтобы чужие боялись». Надо немножко прячь собственный персонал, чтобы не почивал на лаврах.

Эмоциональная подача материала глубже проникает в сознание подчинённых. Одно дело нарастить производство на пару процентов — скучно, господа, а другое дело — побиться не на жизнь, а на смерть. Вот это задача для нормальных пацанов — самураев.)

Существует поговорка: «Пионер первым получает стрелу в спину». Несмотря на всеобщее ожидание бурного прорыва в технологиях автомобилестроения, в частности замены двигателя внутреннего сгорания электромобилями, никакой очевидной замены на данный момент пока не видно.

На данный момент производство электромобилей невыгодно. «Классические» компании, которые их выпускают, дотируют их производство за счёт классических автомобилей и моторов. А суперинновационная компания Tesla свои машины продаёт дешевле, чем они обходятся. Убытки компании за 2016 год — 675 млн

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



долларов. Вероятно, по этой причине Daimler и Toyota, в разное время владевшие по 10 % Tesla Motors, ограничили сотрудничество технологиями.

Когда эта ситуация будет переломлена, неизвестно, и будет ли переломлена вообще — не факт. Вполне вероятно, что нас ожидает очередной лопнувший пузырь. Не исключено, что все нынешние пионеры окажутся в ситуации выигрыша такого типа: «Поздравляю! Вы выиграли... проигрыш!».

Кое-какие успехи, кроме выпуска симпатичных электронных собачек, у «Тойоты» в производстве современных двигателей всё же есть. Они дают ей надежду не кануть бесславно на фоне свежеиспечённых конкурентов. В частности, она долгое время является лидирующей компанией по количеству гибридов, активно выпускает эти автомобили с 1997 года по настоящий момент. Технологию гибридного привода Toyota Hybrid Synergy Drive лицензировали Ford и Nissan.

Японцы известны как замечательные имитаторы, берущие чью-то идею и затем доводящие её до блеска и совершенства. В своё время экономическое «японское чудо» было основано на изучении японцами практики западного (в значительной степени американского) менеджмента, который они блестящим образом внедрили и переработали на своей территории. Затем

был мощный экономический рывок, и уже к ним за умом-разумом потянулись бизнес-ходоки со всего мира.

Быстрые и уж тем более необдуманные решения не характерны для японских компаний. Там любую мелочь согласовывают со всеми, к кому она имеет хоть малейшее отношение, дожидаясь коллективного согласия по вопросу. Решению раздробить японскую головную компанию на субкомпании наверняка предшествовало очень долгое, скрупулёзное и, скорее всего, даже избыточно-нудное для западного менталитета изучение американской практики. Наступил очередной виток истории...

Перестановка с места на место как топ-менеджеров, так и обычных сотрудников, причём в совершенно невообразимых вариантах — с финансов в продажи, с производства в финансы и т. д., — классическая фишка японского менеджмента. Это плановая ротация. Самих японцев все эти назначения и перестановки наверняка впечатляют гораздо меньше, чем нас.

Насколько все эти изменения оправданны и куда этот виток истории забросит «Тойоту», покажет время...

Журнал



2017 г.

90 % ваших людей — потенциальные воры?



*Владимир
Алистархов*

*Это не новость, и
касается она скорее
опасностей для владельцев
малого бизнеса.*

Но проблема есть...

*Если б захотеть одним словом
выразить, что делается в России,
то следует сказать: воруют!*

Н.М. Карамзин



вердловский областной суд вынес обвинительный приговор экономисту Первоуральского динамовского завода за многолетнее воровство денежных средств компании. Экономист за свои махинации с финансами приговорена к трём с половиной годам лишения свободы.

«Ну и что, — скажет обыватель. — Это так привычно, и слова классика тому только подтверждение».

Однако, в отличие от простых граждан, каждый бизнесмен должен задуматься о том, что, возможно, и его бизнес, который он пестует и лелеет, бесстыдно обворовывается «пронырливыми» работниками.

Кто-то скажет, что это преувеличение, но этому можно возразить.

По статистике, полученной в результате некоторых исследований,

из 100 % работников 10 % никогда не совершат преступление в отношении имущества компании. Другие 10 % — это работники, которые однозначно совершат преступление в отношении имущества компании. Оставшиеся 80 % работников, так называемые колеблющиеся, способны совершить преступление в зависимости от обстоятельств.

То есть 80 % работников совершат преступление в отношении имущества компании, если будут знать, что смогут избежать наказания, если за счёт преступно нажитых средств решат свои первоственные задачи или найдутся другие причины.

Таким образом, каждый бизнесмен должен знать, что в его компании работают сотрудники, девяносто процентов из которых потенциально могут воровать активы компании.

Как правило, воровство денежных средств или имущества компании преобладает над другими видами преступлений. Особенно это касается малого и среднего бизнеса, где бизнес-процессы поставлены ненадлежащим образом. В этой связи, когда перед бизнесом стоит задача извлечь прибыль, необходимо оградить компанию от возможных потерь в результате совершения преступлений со стороны работников.

Собственники бизнеса для себя должны разрешить следующие вопросы.

Кто из работников имеет возможность украсть? Каким образом возможно украсть? Как предупредить воровство на предприятии?

КТО ИЗ РАБОТНИКОВ ИМЕЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ УКРАСТЬ И КАКИМ ОБРАЗОМ?

1. Отвечая на этот вопрос, владельцу бизнеса прежде всего необходимо уделить внимание работникам компании, которые имеют непосредственное отношение к денежным средствам. К ним относятся бухгалтеры, экономисты, финансисты, кассиры и другие специалисты, которые тем или иным образом отвечают за финансы, которые могут заниматься приписками, подделками и другими махинациями с целью совершения воровства.

Схемы воровства денежных средств могут быть разными, так как воры изобретательны. В одном случае это может быть финансовое мошенничество, как это делала экономист Первоуральского динасового завода, в другом случае это может быть банальное воровство денежных средств из кассы.

Несмотря на то, что цель у преступников одна — личное обогащение, средства противодействия преступлениям будут разными.

2. Вторая группа риска для бизнеса — работники из числа родственников и друзей самих собственников бизнеса.

Речь в данном случае не идёт о том, что зачастую на должности, требующие опыта и знаний, расставляются родственники и друзья, совершенно некомпетентные в соответствующих областях, хотя некомпетентность может быть иногда страшнее воровства.

Тем не менее в данном случае речь идёт о том, что работники из числа родни и друзей, в том числе бухгалтеры, экономисты, юристы и другие, имеют неограниченный кредит доверия собственников бизнеса, что позволяет им проводить махинации на предприятии ещё более дерзко и самонадеянно.

3. К третьей группе риска относятся другие специалисты, которые по тем или иным причинам работают с наличными денежными средствами, имеют доступ к имуществу предприятия.

Данная группа работников не имеет возможности воровать на посто-

янной основе, поэтому при наступлении необходимых обстоятельств где-то присваивает себе подвернувшуюся наличность, прикрывая воровство поддельными документами, а где-то не брезгует и «тянет» всё, что «плохо лежит» на предприятии.

КАК ПРЕДУПРЕДИТЬ ВОРОВСТВО НА ПРЕДПРИЯТИИ?

1. Для начала о «приближённых».
Да, с одной стороны, это родственники или друзья, но, с другой стороны, надо не забывать, что они такие же работники, как и все остальные, и девяносто процентов из них, согласно исследованию, могут совершить преступление.

При таких обстоятельствах работники из числа «приближённых» не должны иметь никаких преимуществ перед обычными наёмными работниками, если речь идёт о процедурах контроля деятельности компании или о процедурах пресечения, выявления преступлений.

Кто-то из собственников бизнеса скажет, что это неправильно. Это же родня и друзья.

Да, это родня и друзья, но это там — за территорией предприятия, после работы, а здесь и сейчас «будьте добры».

И ещё, предоставляя кредит доверия «приближённым», надо помнить, что если сегодня вы родня и друзья, то завтра в результате попустительства бизнесмена и преступления «приближённого» превратитесь в настоящих врагов.

Совет один. Не предоставляйте «приближённым» неограниченный кредит доверия, так как последствия для бизнеса будут отрицательными.

2. Относительно бухгалтеров, финансистов, экономистов и других, имеющих доступ к наличности и финансовым операциям. Они умны, образованны, креативны, то есть имеют все необходимые качества, чтобы придумать схему хищения активов предприятия.

Мошенничество выявить не просто, а порой бывает поздно выявлять, поэтому правильной всего действовать на опережение преступника.

Прежде всего, на предприятии необходимо построить бизнес-процессы таким образом, чтобы все взаиморасчёты с контрагентами велись бы в безналичном виде.

Да, есть недостатки, например размер налогов, но в целом, исключив воровство на предприятии, собственник выигрывает.

На предприятии необходимо проводить независимые аудиторские проверки, они должны быть на постоянной основе, процедуры прописываются в локальных нормативных актах, и все работники будут знать, что независимый аудит неминуем.

На любом предприятии, в том числе малого и среднего бизнеса, необходимо ввести систему визирования договоров, что позволит обеспечить контроль возможных денежных потоков предприятия со стороны разных служб предприятия.

Финансовая служба предприятия ежедневно должна представлять собственникам бизнеса сведения об остатках денежных средств на счетах и перечень проведенных операций за предыдущие периоды.

3. Перечисленные меры в том числе будут препятствовать воровству со стороны иных специалистов, которые по большей части присваивают наличность в результате её «хож-

дения» по рукам.

Если же речь идёт о «несунах» имущества, которое «плохо лежит», то тут необходимо построить качественную систему пропускного и внутриобъектового режима, что является отдельной большой темой для анализа.

В целом же собственникам бизнеса для минимизации потерь от преступлений работников можно рекомендовать «держатъ руку на пульсе», самим разбираться в тонкостях бизнеса, совершенствовать бизнес-процессы, а также проводить другие мероприятия, которые приведут к положительному результату для компании и, как следствие, для самих бизнесменов.

Журнал  РАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ,
2017 г.

Луис Винсент Герстнер



уис Винсент Герстнер мл., американский бизнесмен,



бывший генеральный директор и председатель совета директоров IBM, родился 1 марта 1942 года в городе Минеола штата Нью-Йорк (США) в небогатой католической семье. Его отец работал водителем молоковоза, затем экспедитором в компании F&M Schaeffer Brewing Company, а мать — секретарём, риелтором, администратором в колледже.

Чтобы четверо сыновей получили образование, родители неоднократно перезакладывали дом. Луис окончил католическую школу Чэминад в 1959 году и собирался стать священником, но, получив стипендию, поступил в Дартмутский колледж. Через четыре года, став бакалавром технических наук, молодой человек продолжает своё образование в Гарвардской школе бизнеса, где проводит следующие два года.

Свою карьеру Лу Герстнер начал в возрасте 23 лет в консалтинговой фирме McKinsey & Company. После 9 лет работы он стал старшим партнёром. В 1977 году Герстнер принял предложе-

ние от одного из своих клиентов — компании American Express — возглавить подразделение Travel Related Services Group, работавшее с кредитными картами American Express и дорожными чеками. К 1985 году благодаря Герстнеру, который разработал новые способы использования карт и методы привлечения клиентов, выпуск карт American Express увеличился с 8 до 31 млн, что обеспечило подразделению рост прибыли на 17 %.

С апреля 1989 года в течение трёх лет Герстнер работает в крупной компании RJR Nabisco, которая занималась производством фасованных товаров (компания образовалась после слияния Nabisco и R. J. Reynolds Tobacco Company).

Первого апреля 1992 года Герстнер начал работу в IBM, и уже через год, после ухода в отставку Джона Эйкерса, председателя правления и генерального директора, Луис становится во главе корпорации. На тот момент убытки IBM достигли 5 млрд долларов. На встрече с членами правления Герстнер изложил свои принципы управления и основные положения задуманной им реформы, которую впоследствии он успешно осуществил.

Главными направлениями работы стали сокращение затрат, концентрация на потребностях клиентов и организация командной работы. До прихода

Герстнера в структуре продаж IBM доминировали товары. Новый руководитель сосредоточил основное внимание на услугах.

Герстнер сформулировал основные принципы работы корпорации, среди которых важнейшими стали строгая дисциплина в компании и ориентация на выполнение поставленных стратегических задач. Теперь менеджеры должны были сдавать бизнес-планы с точными расчётами.

После проведённых изменений уже в 1994 году годовой доход IBM вырос на 6 %. На протяжении следующих 7 лет объём продаж ежегодно увеличивался в среднем на 5 %. При этом IBM с помощью интернета сократила текущие расходы с 37 % до 23,8 %. Когда объём закупок компанией товаров и услуг через сеть достиг 45 млрд долларов, экономия составила 400 млн.

В результате IBM не только имела собственное производство полупроводников и выпускала компьютеры четырёх архитектур, но и предлагала клиентам периферийные устройства, разнообразное программное обеспечение, системы хранения данных. Компания также предлагала услуги по выбору, установке, управлению и содержанию компьютерных систем и финансовому консультированию.

В итоге к моменту ухода Герстнера в

2002 году рыночная капитализация IBM выросла до 168 млрд долларов.

Луис Винсент Герстнер получил известность как «человек, который спас IBM». Свой опыт он впоследствии описал в книге «Кто сказал, что слоны не могут танцевать? Жёсткие реформы для выживания компании». И этот опыт оказался востребованным: Герстнер стал наставником Говарда Стрингера, главы Sony Corporation.

В дальнейшем карьера Герстнера была связана с одним из крупнейших инвестиционных фондов — The Carlyle Group, где с января 2003 года он возглавлял совет директоров, а после выхода на пенсию в 2008 году остался старшим советником. Также, как объявил в 2013 году Broad Institute — исследовательский центр, работающий в

сфере биомедицины и генетики, Герстнер возглавляет и его совет директоров.

За работу в области развития образования и достижения в бизнесе королева Елизавета II удостоила Луиса Герстнера звания Почётного кавалера ордена Британской империи.

Луис Винсент Герстнер, американский бизнесмен, топ-менеджер, экс-глава IBM, RJR Nabisco, The Carlyle Group, вошёл в список 100 величайших бизнес-умов современности, опубликованный 23 сентября 2017 года журналом Forbes.

Журнал



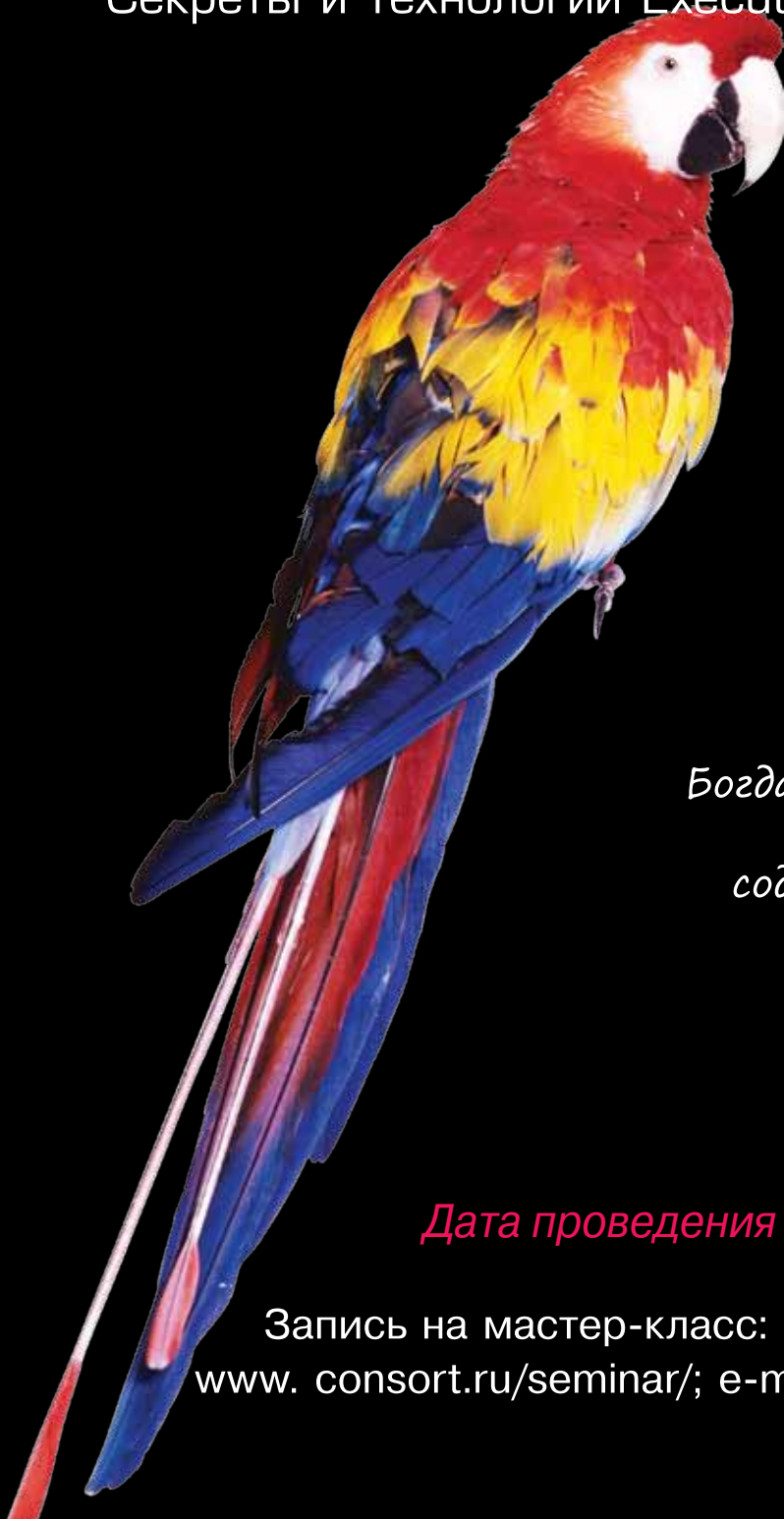
2017 г.

Мастер-класс Михаила Богданова

«Жар-птицу»

поймать непросто

Секреты и технологии Executive Search и хедхантинга



Мастер-класс Михаила
Богданова (CONSORT Group) при
содействии Ирины Щавинской
и участии практиков ряда
успешных компаний

Дата проведения — 2 марта 2018

Запись на мастер-класс: + 7 (495) 970-12-03;
www.consort.ru/seminar/; e-mail: seminar@consort.ru



Банковская тайна и последствия её незаконного раскрытия

Леонид Рудаков

...Для наступления ответственности банка за незаконное разглашение банковской тайны не требуется наличия вины конкретного его работника...

Переработки: какие в таком случае могут быть трудовые споры, если речь идёт об армии?

Татьяна Горошко

...Компенсационные выплаты военнослужащим защищены даже от удержания с них алиментов...

Как бороться с воровством

Екатерина Новикова

...Необходимо оптимизировать процесс движения ресурсов: он должен быть таким, чтобы существовала возможность проверки на любом этапе...

Консультирование первых лиц компаний: клиентцентрированный подход



МИХАИЛ АРКАДЬЕВИЧ ИВАНОВ

Окончил факультет психологии МГУ имени М. В. Ломоносова, кандидат психологических наук.

С 1978 года занимался групповым и индивидуальным психологическим консультированием. С 1980 года проводил коммуникативные тренинги для руководителей предприятий. С 1993 года, после обучения в США и Германии, специализируется в области управленческого консультирования. Работал с банками, промышленными предприятиями, рекламными, телекоммуникационными, торговыми и IT-компаниями.



СРЕДИ ЕГО КЛИЕНТОВ БЫЛИ ТАКИЕ ЗАРУБЕЖНЫЕ И РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ, КАК

- Mail.ru
- Motorola
- Enel
- группа компаний «Ландия»
- группа компаний «Кашемир и Шелк»
- Прио-Внешторгбанк

М. А. Иванов — сертифицированный по международному стандарту консультант по управлению. В 2017 году Международный совет институтов консультантов по управлению (ICMCI), объединяющий консультантов из 50 стран, удостоил его звания Academic Fellow.

«Со времен издания книги Э. Шейна "Процесс консультирования" не было автора, который бы настолько успешно продемонстрировал, что управленческое консультирование — не магия, не шарлатанство или мошенничество, а прекрасная возможность для клиента получить необходимый результат».

Пол Вейн, старший советник, специалист по организационному дизайну компании Chevron (США)

«Учитесь у мастеров! Михаил Аркадьевич Иванов — консультант с огромной и успешной практикой. Если не терпится, откройте сразу шестую главу, и вам захочется обратиться к первой и последующим. Читатель, в этой книге вы будете общаться с одним из сильнейших интеллектуалов управления в нашей стране».

А. И. Пригожин, руководитель Школы консультантов по управлению при РАНХиГС, профессор, доктор философских наук

«Книга, которую вы держите в руках, вызывает у меня восхищенную зависть к автору как коллеге. Если же говорить о потенциальных клиентах, бизнесменах, то эта книга не просто полезна, но необходима именно им, поскольку представляет собой зеркало, глядя в которое можно приводить свой образ в соответствие с желаемым».

В. А. Королев, Президент Северо-Западного Центра корпоративного управления, владельческий консультант и независимый корпоративный директор

ISBN 978-5-9909052-9-0



9 785990 905290 >