

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт в области "Персонал" – 71852, 71855, 72835;

Главная тема: **ДАУНГРЕЙД**



**ЮРИЙ
КОНДРАТЬЕВ**



**ДЕНИС
МАВРИН**



**НАТАЛЬЯ
ПРОХОРОВА**



**ЕКАТЕРИНА
ЛУЧИНИНА**



**НИКОЛАЙ
ИВАНИСЕНКО**



**МИХАИЛ
МОЛОКАНОВ**



**МАРИАННА
СНИГИРЕВА**

Партнёры УП



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Форд платил своим рабочим в 3 раза больше коллег.

Многие считали, что он это делал ради качества работы сотрудников...

Или ради возможности выбора кандидатов...

Да, но не только это...

Денис Маврин решил высказать очень ценную мысль, связанную с сегодняшним днём.

Александр Гончаров

Номер готовили:



Алена
Верещагина



Александр
Гончаров



Надежда
Гончарова



Оксана
Дегнер



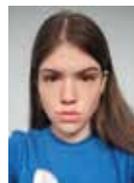
Александр
Жильцов



Дмитрий
Жирнов



Павел
Кочетков



Анастасия
Насонова



Андрей
Лавринович



Наталья
Миронова



Анастасия
Репина



Наталья
Риль



Ольга
Сагун



Ольга
Филиппова



Анна
Чернова



Андрей
Чепайкин



Елена
Чечикова



Александр
Чечиков



Карина
Шипелик

ТЕМА:

Бренд работодателя как инструмент привлечения, удержания и эффективности сотрудников.



ПРОВОДИТ:



Людмила Терехова,
*Директор по корпоративной
культуре и бренду «Магнит»*



23 НОЯБРЯ В 12⁰⁰

УСЛОВИЯ УЧАСТИЯ:

ДЛЯ ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО КЛУБА УП И ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ БЕСПЛАТНО
ГОСТИ - 8000 ОФФЛАЙН, 4500 Р ОНЛАЙН, БИЗНЕС УЧАСТИЕ - 15000 Р
ПИШИТЕ: 7447273@VK.RU (ПОЧТА), +7 (926) 350-18-81 (WHATSAPP)

Бренд работодателя

как инструмент привлечения,
удержания и эффективности сотрудников.

1.

Бренд работодателя и корпоративная культура чаще всего воспринимается как нечто про командообразующие мероприятия, про мотивирующие плакаты и мерч с ценностями компании. И только те, кто серьезно относится к теме эффективности команды, развивают бренд работодателя и корпкультуру в тесной связке с бизнес показателями..

2.

Культура – это прежде всего про поведение: что мы говорим и о чем молчим, как мы действуем, на каком языке думаем и как выстраиваем отношения. Все это складывается в опыт работы в компании. Управление опытом сотрудников – это формирование правил игры, особой среды, в которой хочется эти правила выполнять.

3.

Бренд – комплекс мнений, ассоциаций, эмоций о продукте «работа», который выгодно отличает этот продукт от конкурентов.

Цель мастер-класса:

- * Разобраться с абстрактными понятиями бренда работодателя и корпкультуры.
- * Обсудить кейс по формированию необходимого пула исследований под задачи бизнеса.
- * Познакомиться и обсудить набор метрик для оценки эффективности работы с брендом работодателя.
- * Изучить практику маркетингового подхода в работе с корпкультурой и брендом.

23 НОЯБРЯ В 12⁰⁰

УСЛОВИЯ УЧАСТИЯ:

**ДЛЯ ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО КЛУБА УП И ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ БЕСПЛАТНО
ГОСТИ - 8000 ОФФЛАЙН, 4500 Р ОНЛАЙН, БИЗНЕС УЧАСТИЕ - 15000 Р
ПИШИТЕ: 7447273@VK.RU (ПОЧТА), +7 (926) 350-18-81 (WHATSAPP)**

ДАУНГРЕЙД

5 Хаос приводит к текучке, выгоранию персонала и наличию ленивых людей, которые хорошо адаптировались к нему

Александр Логинова, Alfaleads

Трибуна HRD

11 Форд провел интересный эксперимент повысив в разы зарплату рабочим

Денис Маврин, Welldone

Кадровые агентства

17 Мы глубоко исследуем причины появления вакансии вообще

Наталья Прохорова, Europersonal Russia

Увольнение — не трагедия

23 Для трансформации вам нужны новые люди

Екатерина Лучина, C3 Solutions

Бизнес-литература

37 Шесть гениев команды. Как способности каждого усиливают общий результат

Патрик Ленсиони

Рекрутмент

43 Девять женщин не родят ребёнка за один месяц

Николай Иванисенко, ГК Иннотех

Топ-менеджмент

51 «Консильеры» — он дает вам энергию, уверенность, решительность...

Михаил Молоканов

Трибуна руководителя

57 Разве возможно придумать такие правила, которые будут подходить каждому?

Марианна Снигирева, Нетология

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 13.2023 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер»
г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.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 >

№34
(718)

Издаётся с 1996 г. 2023 г.

Объединенная редакция

ИД 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
TR@TOP-PERSONAL.RU



Подписные индексы
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

РУБРИКА: ДАУНГРЕЙД

ДАУНГРЕЙД — ЖДЕТ МНОГИХ ИЗ НАС

(Практически любой CEO, вышедший на рынок труда, испытывает на себе некий даунгрейд)

Эксперт дает четкие ответы на каверзные вопросы .

 Как ваше агентство рассматривает срочные обращения клиента на закрытие вакансии уволившегося ценного сотрудника: настроенно радостно, неторопливо?

Любой сотрудник может уволиться по любой причине. Любое, а тем более срочное обращение мы рассматриваем в контексте потребностей клиента. До глубокой дискуссии о причинах появления вакансии и способах решения задачи мы не торопимся со своими реакциями.

 Каковы сейчас оптимальные сроки работы в одной компании таких профессий, как CEO, главбух, HRD, сейлзы и т. д.?

— Не существует единого ответа на этот вопрос. Ответу в контексте своего личного представления о балансе между стабильностью и нормальными изменениями в карьере.

Для CEO: от 4 до 8 лет.

Главный бухгалтер: от 3 до 7 лет.



Юрий Кондратьев
lightmans

РУБРИКА: ТРИБУНА HRD

Форд провел интересный эксперимент, повысив в разы зарплату рабочим

УТ Понимание термина **ДИСЦИПЛИНА** сотрудниками сегодня и 30 лет назад чем-то отличается?

Я бы предложил для начала определиться, что такое дисциплина и, в частности, дисциплина бизнес-процессов. Например, Википедия определяет понятие дисциплины как поведенческую модель человека, направленную на следование порядку, закону или установленным правилам. Соответственно, применительно к бизнес-процессам я бы описал понятие дисциплины как выполнение сотрудником определенных операций в рамках *установленного* бизнес-процесса в *установленные* сроки и требуемого качества.

Конечно, бизнес-процессы сегодня и 30 лет назад отличаются. Это обусловлено как развитием экономики, изменением бизнес-среды, развитием различных технологий, в первую очередь ИТ, так и изменением отношения сотрудников к своей работе и появлением новых форм сотрудничества, помимо трудоустройства.



Денис Маврин
WellDone

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Во-первых, благодаря развитию технологий необходимость ежедневно посещать офис для многих сотрудников просто отпала. Пандемия ускорила процесс: большинство компаний вынуждено протестировали удаленку. Потребовалось быстро создавать и внедрять новые подходы к поддержанию дисциплины. Готовы оказались не все, но уже можно констатировать — удаленный или гибридный формат стали нормой.

Во-вторых, все больше компаний системно поддерживают концепцию work-life balance. И экономически это оправдано. Один из классических примеров — компания Ryan LLC. До 2008 года для сотрудников там было в порядке вещей работать по 55 часов в неделю, захватывать выходные. При этом внутреннее исследование показало, что главные трудоголики, проводившие на работе по 70 и больше часов в неделю, оказались самыми непродуктивными.

В компании принципиально изменили подход, предложив «добиваться успеха не просто в работе, а в жизни». То есть рабочее расписание стало меньше конфликтовать с другими важными делами. Сотрудникам разрешили приходить в офис и уходить с работы по своему усмотрению при условии, что выполнены все задачи. После этих нововведений уровень дисциплины в компании вырос, существенно сократилась текучесть кадров, пошли вверх финансовые показатели.

В-третьих, появляются новые форматы сотрудничества работодателей и специалистов. Все более востребованы самозанятые, которые могут оперативно обеспечить бизнес необходимыми компетенциями для решения самых разных задач. Недавнее исследование hh.ru и YouDo показало, что в 2023 году запрос на их услуги разместили уже более 14 тыс. российских компаний. Принципиальное отличие такого формата — исполнителя не нанимают для выполнения трудовой функции, а заключают с ним договор для выполнения определенной услуги и получения конкретного результата.

Эти и другие изменения приводят к тому, что порядки, законы, установленные правила, которым должны следовать сотрудники, меняются. Но, отвечая на первоначальный вопрос, изменилось ли отношение сотрудников к дисциплине, *я все же отвечаю — нет. Люди не изменились за 30 лет, наши потребности, мотивы, желания и стремления остались такими же, как и 30 лет назад, и понимание дисциплины, на мой взгляд, осталось прежним.*



УТ Форд поднял зарплату рабочим в 1914 г до 5 долл. в день, и это «подняло дисциплину в разы», со слов СМИ. Неужели только так Форд мог поднять дисциплину?

— Значительное увеличение размера дневной ставки (точнее дохода, так как эта сумма делилась на фиксированную ставку и премию), конечно, повлияло, но это было не единственным фактором. Ведь первоначально Форд значительно повысил уровень оплаты для борьбы с текучестью на своих предприятиях, которая доходила до нескольких сотен процентов в год. Известно, что текучесть приводит не только к значительному снижению продуктивности, но и к падению уровня качества производства.

Например, исследователи из Пенсильванского Университета (The Hidden Cost of Worker Turnover: Attributing Product Reliability to the Turnover of Factory Workers, 2022) провели анализ зависимости уровня текучести и уровня производственного брака на одном из крупных производственных предприятий и установили, что повышение уровня текучести на один пункт приводит к увеличению уровня производственного брака почти на 1%.

Повторюсь, высокий уровень оплаты, установленный Фордом, позволил повысить уровень производственной дисциплины, но без внедрения конвейера и создания соответствующих условий на рабочих местах, на мой взгляд, вряд ли бы был получен значительный результат.

УТ Когда в городе чистые улицы, то и мусор редко бросают люди? Сравнение с дисциплиной корректно?

— Я соглашусь с данным утверждением, в той части, что это является поддерживающим фактором для дисциплины. Насколько я понимаю, Ваш вопрос отсылает к так называемой «Теории разбитых окон».

Согласно этой теории, люди ищут сигналы в окружающей среде, чтобы проверить наличие социальных норм и определить риск быть наказанным за их нарушение. Следовательно, чистые улицы в городе говорят о том, что бросать мусор недопустимо, так как это не является нормой и это контролируется. То есть новый сотрудник, попав в компанию с высоким уровнем дисциплины бизнес-процессов, автоматически будет принимать существующие правила игры.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Можно ли и как помочь компаниям с низкой дисциплиной радикально ее поднять, и если да, то ваши советы владельцам?

— Конечно, можно. В первую очередь, необходимо проанализировать существующие проблемы и определить те причины, которые приводят к низкому уровню дисциплины.

Я бы выделил следующие основные факторы, которые влияют на исполнительскую дисциплину:

— Прозрачность и понятность процессов, максимально возможная простота. Это непосредственно влияет на уровень осознанности и вовлеченности сотрудника. Понимание того, что и главное — зачем сотрудник делает, как это влияет на следующие этапы процесса и общий результат, повышает уровень вовлеченности и личной ответственности сотрудника, что, естественно, приводит к качественному и своевременному выполнению операций.

— Компетентность сотрудника. Очевидно, что ожидать требуемого результата от сотрудника, когда у него нет достаточных знаний и навыков для качественного и своевременного выполнения операции, как минимум, странно.

— Инструментарий. В первую очередь это ИТ-системы и инструменты, которые должны быть, подчеркну, удобными для пользования сотрудниками. Чем больше сотрудник тратит времени на выполнение избыточных действий, например, повторный ввод информации, множественные/избыточные согласования, неудобный поиск необходимой информации, для выполнения операции, параллельная работа с несколькими интерфейсами и т. д. — список можно продолжать почти до бесконечности, тем больше компания теряет продуктивного времени сотрудника и тем больше обесценивается работа в глазах самого сотрудника.

— Система мотивации сотрудника как материальная, так и не материальная. При этом, на мой взгляд, одной материальной мотивации недостаточно, чтобы сотрудник выполнял свою работу качественно и в срок, если не выполняются другие вышеуказанные условия. Конечно, всегда есть исключения, когда применяются только система материального стимулирования и это неплохо работает, но будет ли это эффективно для компании в среднесрочной и долгосрочной перспективе? Вряд ли кто-то будет оспаривать тот факт, что мотивация «я хочу» намного сильнее мотивации «я должен» и работает значительно дольше.

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

Проанализировав эти факторы и разобравшись в причинах низкой дисциплины, необходимо составить и реализовать план по их устранению.

 **Бирюзовые компании придумали некую особую «дисциплину» ответственности и вовлеченности вместо дисциплины тайминга, скриптов и т. д.?**

— На мой взгляд, одно другого не исключает, а, скорее, в некоторой степени дополняет.

 **Удаленный формат работы привел к падению любой формы дисциплины (после эйфории первых месяцев)? Что дальше?**

— На мой взгляд, удаленный формат, скорее, подчеркнул и усилил те проблемы с дисциплиной, которые существовали в компаниях, а не являлся причиной падения исполнительской дисциплины.

 **Есть категории людей, которым дисциплину невозможно привить? Как их отсеять сразу до океана?**

— Я не думаю, что такие люди существуют, по крайней мере, я с такими не сталкивался. Скорее, есть работа, которая не подходит конкретному человеку с учетом его опыта, образования и, конечно, личностных особенностей и мотивации. Например, если задачи в рамках бизнес-процесса однотипны и требуют внимательной и сосредоточенной работы, сложно ожидать высокого уровня дисциплины от сотрудника, который склонен к разнообразию и творческой работе. В таком случае можно применять различные инструменты оценки, в том числе личностные опросники и тесты способностей, чтобы выявить склонности будущего сотрудника и определить, насколько предполагаемая работа подходит под его профиль.

 **Команда и дисциплина — как работает эта связка? Или здесь иные термины и причины?**

— Отчасти я затронул этот вопрос ранее. Команда объединена общей целью, задачами, ценностями и смыслами, которые разделяются всеми членами команды, что порождает высокий уровень доверия и ответственности между членами команды и приводит к высокому уровню дисциплины процессов.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Молодёжь сегодня дисциплину не любит? Не принимает, не понимает?

— Я бы так не сказал, мне кажется, что молодёжь просто требует большей осознанности в своей работе. Иксы в силу событий, которые им пришлось пережить, прагматичны, полагаются только на себя, настроены, в первую очередь, на стабильность. Для них часто следование правилам важнее, чем содержательная часть этих правил, так как это создает стабильность. Они настроены на упорную работу. Миллениалам важны самообучение и самореализация, принцип иксов «дом-работа» для них не интересен. Им очень важна корпоративная культура компании, насколько ценности компании соответствуют их собственным. Кредо зуммеров — «делай по кайфу», это поколение стартаперов, креатива и свободы. Исходя из этого необходимо учитывать особенности потребностей представителей каждого поколения при организации процессов.

«Сбитые летчики» — можно ли и как вернуть их на новый аэродром в новый самолет с вашим пониманием целей бизнеса через ваше понимание дисциплины?

— Я бы ответил на этот вопрос известной поговоркой — за одного битого двух небитых дают. Часто люди попадают в такие ситуации в результате какой-то совершенной ошибки. Но всем людям свойственно ошибаться, это наша человеческая природа, более того, это один из основных способов обучения, заложенных в нас природой. Многие компании делают частью своей корпоративной культуры толерантность к ошибкам. Бизнес-гуру Том Питерс говорит о принципе ПТКБП («побеждает тот, кто больше пробует») и приводит цитаты известных бизнесменов, которые его придерживаются. Одна из них принадлежит Майклу Блумбергу: «В бизнесе вы награждаете людей за то, что они идут на риск. Если риск себя не оправдывает, вы все равно повышаете человека в должности за то, что он пытается попробовать новое». А можно ли вернуть на новый аэродром в новый самолет «сбитого летчика», я думаю, в первую очередь, это зависит от самого сотрудника, сделаны ли выводы из причин, которые привели его к такой ситуации. Самый главный совет людям, попавшим в такую ситуацию, не терять уверенность в себе, а работодателям избавиться от предубеждения, которое существует на рынке, — «зачем нам неудачники».

*** Денис Маврин,**
HR-директор компании **Welldone**, одного из ведущих российских поставщиков профессиональных услуг в сфере логистического аутсорсинга и цепей поставок

Эксклюзивно для 

РУБРИКА: КАДРОВЫЕ АГЕНТСТВА

Мы глубоко исследуем причины появления вакансии вообще

УП Как ваше агентство рассматривает срочные обращения клиента на закрытие вакансии уволившегося ценного сотрудника: настороженно радостно, неторопливо?

Мы не видим ничего особенного в желании компании срочно закрыть вакансию из-за внезапного увольнения своего сотрудника. Поэтому работаем над ее заполнением как обычно: внимательно и расторопно. Может читателей удивит цинизм ситуации, но часто к хедхантерам обращаются, и когда действующий сотрудник еще работает, а руководство уже приняло решение о его увольнении. Для нас такая ситуация значительно повышает уровень конфиденциальности поиска, но никак не настораживает. В жизни всякое бывает, а корпоративная среда ничем не отличается от жизни в целом. Что действительно важно для всех участников такого поиска, так это соблюдение норм права, деликатность и профессионализм.



Наталья Прохорова
Europersonal Russia

УП Каковы сейчас оптимальные сроки работы в одной компании таких профессий, как CEO, главбух, HRD, сейлзы и т. д.?

— И здесь все индивидуально. Встречаются кандидаты, работающие в одной компании по 10-15-20 лет. Они при этом утверждают, что компания за эти годы так сильно менялась, что все это время у них было ощущение новизны. Встречаются профессиональные летуны, не задерживающиеся у каждого из своих рабо-

РУБРИКА: **УВОЛЬНЕНИЕ — НЕ ТРАГЕДИЯ**

Для трансформации вам нужны новые люди

«Как бы мы и HR не хотели настроить FAMILY-COMMUNITY внутри компании, сотрудник — это в первую очередь некий ресурс.

Европа и Америка уже перешли на понимание PEOPLE OPERATION. В России все-таки это human resources — это управление персоналом, это ресурсы компании», — задает вектор дискуссии Екатерина.

Уесли компания находится в стадии роста и требует эти ресурсы, то мы нанимаем. Если компания находится в стадии стагнации, либо, наоборот, в режиме экономии, то **УВОЛЬНЕНИЕ** — это просто процесс, который позволяет компании оставаться на плаву», — утверждает эксперт.

И с точки зрения общезыбнесового подхода, это просто некий процесс, по мнению спикера

Так надо для того, чтобы компания жила, чтобы продукт имел финансовую базу и основу, чтобы не тратить деньги на людей, которым нечем заняться.

Проводятся исследования по сроку жизни сотрудников компании, в IT-компаниях в России в частности. И этот срок жизни по последним исследованиям — 2–3 года максимум. В основном это один год. И большинство сотрудников: разработчики программного обеспечения и около с ними: тестирование, аналитика и так далее,



**Екатерина
Лучина**
C3 Solutions

РУБРИКА: АНОНС СТАТЬИ

Мосгорломбард за 3 года вырос с 17 до 109 отделений

Как Группа «Мосгорломбард» проходит процесс трансформации и какие изменения в управлении компанией делают бизнес эффективнее и конкурентоспособнее, рассказал редакции журнала «Управление персоналом» операционный директор Группы Евгений Фоменко.

 Евгений, за последние 3 года Группа «Мосгорломбард» провела большую трансформацию:кратно увеличила розничную сеть – с 17 до 109 отделений, провела реинжиниринг бизнес-процессов, сделав акцент на автоматизации и повышении эффективности операций, вышла из инвестиционной фазы, сформировала три основных направления Группы – залоговые займы, ресейл и вторичный рынок драгоценных металлов – в самостоятельные бизнес-юниты. Скажите, каких результатов удалось достичь благодаря этой трансформации? И зачем она была вам нужна?

*М*ы четко видим, где бы мы хотели оказать в перспективе нескольких ближайших лет: провести объемную цифровую трансформацию всех направлений бизнеса, географическое масштабирование онлайн-юнитов по территории России, войти в топ-10 ломбардов по размеру портфеля, занять не менее 20% на ломбардном рынке Москвы. Проведенная трансформация позволила нам сделать значимый рывок в сторону реализации наших стратегических целей.

ПОЛНУЮ ВЕРСИЮ СТАТЬИ ЧИТАЙТЕ НА САЙТЕ

[HTTPS://WWW.TOP-PERSONAL.RU/NEWSISSUE.HTML?29822](https://www.top-personal.ru/newsissue.html?29822)

РУБРИКА: БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА



Издательство «МИФ»
8 (800) 775-67-41
www.mann-ivanov-ferber.ru

издательство
МИФ

КАРТА КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

ТРИ ЭТАПА РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА

В отличие от многих других инструментов, наша классификация применима к любым видам совместной деятельности. Именно в этом ее прикладная ценность для тех, кто руководит командами, проектами и организациями.

Изначально, еще и сам не разобравшись с типами талантов, я выделил три этапа, или фазы, рабочего процесса.

Из этого представления о трех этапах в итоге и родилась классификация.

Прежде чем обсудить все таланты в контексте командной работы, давайте немного поговорим о каждом из трех этапов.

Первая фаза рабочего процесса — *концептуализация*. В ней задействованы таланты задумки и изобретения. На этом этапе работы обозначают проблемы и предлагают решения. С ней часто связывают процесс инновации. Прежде чем к делу подключатся изобретатели, кто-то должен задать ключевой вопрос или подметить некую потребность. Это первый важнейший шаг в любой работе. Он задает контекст для изобретения.





Вторая фаза рабочего процесса — активация. В ней задействованы таланты оценки и гальванизации. На этом этапе необходимо оценить идеи и предложения, полученные в ходе концептуализации, а затем сплотить команду и подтолкнуть ее к совместному претворению лучших идей в жизнь. Многие коллективы даже не догадываются о существовании этой фазы (подробности — ниже) и перескакивают от концептуализации к третьему, последнему этапу...

А третий этап работы — реализация. Для него необходимы таланты поддержки и доводки. На этой стадии появляются конкретные, осязаемые результаты. Кто-то откликается на призыв к действию, кто-то заботится о деталях и следит, чтобы дело дошло до победного конца, — а в итоге благодаря их совместным усилиям новые идеи, прошедшие стадию оценки и гальванизации, воплощаются в жизнь.

Недостающее звено

Как я уже намекнул, очень важно признать и усвоить, что фаза активации существует, и не перескакивать от концептуализации к реализации. Команды, которые обходятся без активации, зачастую сами удивляются низкой результативности работы. Что еще хуже, они часто вязнут в мучительных, ненужных и непродуктивных попытках найти виноватого. Вот как это происходит.

Те, кто отвечал за концептуализацию, раздражаются, когда их идеи не получают адекватного воплощения.

В таких случаях обычно винят исполнителей: почему не реализовали прекрасный план? А сами исполнители при этом злятся на отсутствие результата и вопрошают: почему нам не дают нормальных идей? Увы, эта картина достаточно знакома многим коллективам.

Без надлежащей активации даже вполне качественные идеи не будут должным образом взвешены, улучшены и доработаны (оценка), а исполнители не поймут, что от них требуется, и не проникнутся важностью дела (гальванизация). Просто осознав характер и значение этапа активации, многие команды добиваются быстрого и ощутимого улучшения качества работы.

ШЕСТЬ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРИ КОМАНДНОЙ РАБОТЕ

В конечном счете в любом совместном начинании желательно и даже необходимо участие всех шести типов таланта. Если не хватает хотя бы одного из них, вероятность неудач и разочарований резко возрастает. Каждый тип таланта приносит в рабочий процесс то, что нужно другому типу, а взамен



получает нечто важное для себя. Вот почему мы решили представить общую схему в виде ряда шестеренок, сцепленных зубцами. (Честно говоря, эту идею подкинула моя жена. Спасибо, Лора!)

Давайте рассмотрим, какую роль играет в рабочем процессе каждый тип таланта.

Задумка. На первом этапе работы необходимо, что-бы кто-то задал насущный вопрос, подметил новую возможность, осознал риск или просто задумался о порядке вещей: «Есть ли способ сделать лучше?»; «Не пора ли нашей компании что-то поменять?»; «Не кажется ли вам, что мы не очень грамотно работаем с клиентами?»; «Может, пора отправиться в отпуск?».

Изобретение. Следующий этап предполагает ответ на заданный вопрос в виде решения, плана, идеи, нового подхода: «У меня есть мысль!»; «Как вам такой план?»; «А если нам запустить вот такую программу для клиентов?»; «Давайте поедem куда-нибудь не очень далеко — скажем, в долину Напа!».

Оценка. На третьем этапе происходит рассмотрение идей, высказанных изобретателями. Предложения нужно взвесить, решения — обсудить, подходы — уточнить и скорректировать: «Мне подсказывает чутье, что план отличный»; «По-моему, с этими установками что-то не так»; «Мне кажется, концепция продукта сырая, нужно доработать»; «В Монтеррее сейчас погода лучше. Если хотите гулять, надо ехать туда».

Гальванизация. После того как план или решение признаются удачными, нужно привлечь и организовать исполнителей, вдохновить их, заразить энтузиазмом: «Послушайте, какая родилась идея!»; «Давайте возьмем это на вооружение»; «Кто готов помочь с программой клиентского обслуживания?»; «Отменяйте все дела, мы едем в Монтеррей!».

Поддержка. Теперь кто-то должен откликнуться на призыв к действию, выделить время, начать работу и обеспечить ее продвижение: «Я готов помочь с этим делом»; «Считайте, что я подписываюсь под этими установками»; «Я обязательно помогу с клиентами. Зовите, когда понадобится»; «Давайте поедem в Монтеррей на моей машине, в ней поместятся шесть человек».

Доводка. На последнем этапе нужно завершить проект, получить результаты, преодолеть препятствия и убедиться, что все получилось так, как было задумано: «Сейчас нельзя расслабляться, потому что конкретных итогов пока нет»; «Давайте пройдемся по всем пунктам и окончательно сформулируем установки. Надо сбросить руководству сегодня вечером файл»; «Подвинься, я закончу клиентскую базу данных»; «Я знаю одного парня, работающего в той



гостинице. Сейчас я ему напишу — пусть бронирует нам номера и сделает скидку».

Упрощая, процесс можно представить так: **З** подмечает потребность в действии; **И** придумывает решение; **О** взвешивает и корректирует идею, прежде чем рекомендовать к исполнению; **Г** собирает и мотивирует команду; **П** обеспечивает помощь и человеческий ресурс; **Д** следит за тем, чтобы дело было завершено и принесло желанные плоды.

Конечно, рабочий процесс никогда не бывает полностью логичным, упорядоченным, линейным. В жизни все гораздо сложнее. Важно просто помнить: в любом совместном начинании, в каком бы то ни было коллективном проекте так или иначе можно выделить эти виды деятельности, и обычно они сменяют друг друга в таком порядке.

ПРОБЕЛЫ В ТАЛАНТАХ

Когда группа людей берется за любую работу, необходимо наличие всех шести типов таланта.

Давайте попробуем представить, что может произойти, если отсутствует хотя бы один тип.

Талант задумки. В его отсутствие команда может пропустить момент, когда нужно сделать паузу и задуматься о том, что происходит вокруг. Культурные нюансы, рыночные возможности, назревающие проблемы — все это легко упустить из виду, если заниматься лишь текущими вопросами.

Талант изобретения. Его отсутствие чревато очевидными проблемами. Во многих случаях команды попадают в порочный круг, потому что старые методы работы очевидно не годятся, но альтернативы нет, и остается лишь снова и снова применять все те же подходы в надежде получить другой результат. Именно такое поведение Альберт Эйнштейн назвал одним из определений безумия.

Талант оценки. Его отсутствие дорого обходится командам, но обнаружить его не так-то просто. Дело в том, что способность к оценке идей трудно подметить, определить, а тем более доказать. Тем не менее она существует. Если в команде нет людей с этим талантом, она полагается на данные и схемы там, где решение нужно было бы принимать, руководствуясь обычным здравым смыслом. Потом, оглядываясь на неудачи, остается лишь гадать: как можно было так просчитаться?

Талант гальванизации. Его отсутствие легко подметить: это один из наиболее очевидных талантов. Когда никто не побуждает к действию и не координирует усилия, даже лучшие идеи не дают плодов, а потенциал команды



остается нераскрытым. В таких случаях нередки жалобы: «У нас столько прекрасных идей, но они никому не интересны!».

Талант поддержки. Его отсутствие в команде — очевидная проблема, но ее нередко игнорируют. Дело в том, что не все считают готовность помогать настоящим талантом. Но, если в команде нет прирожденных помощников, складывается тягостное впечатление, что никто не берет на себя ответственность за общее дело и не откликается на призывы гальванизатора. Образно выражаясь, талант поддержки — это строительный раствор, который скрепляет команду. Если его нет, шансы на успех призрачны. Даже старшему руководству в команде нужны люди, готовые подставить плечо и обеспечить поддержку. Без них невозможно движение вперед на любом уровне.

Талант доводки. Его отсутствие тоже очень заметно, ведь программы, проекты да и вообще любые дела без него буксуют. Многие стартапы собирают в команде людей с талантом задумки, изобретения, оценки и гальванизации, но, если им не хватает таланта доводки, никто не проявляет стойкости и упорства на последних, критически важных этапах работы. Любой успешной команде разных уровней необходимы люди, которым просто нравится получать осязаемый результат.

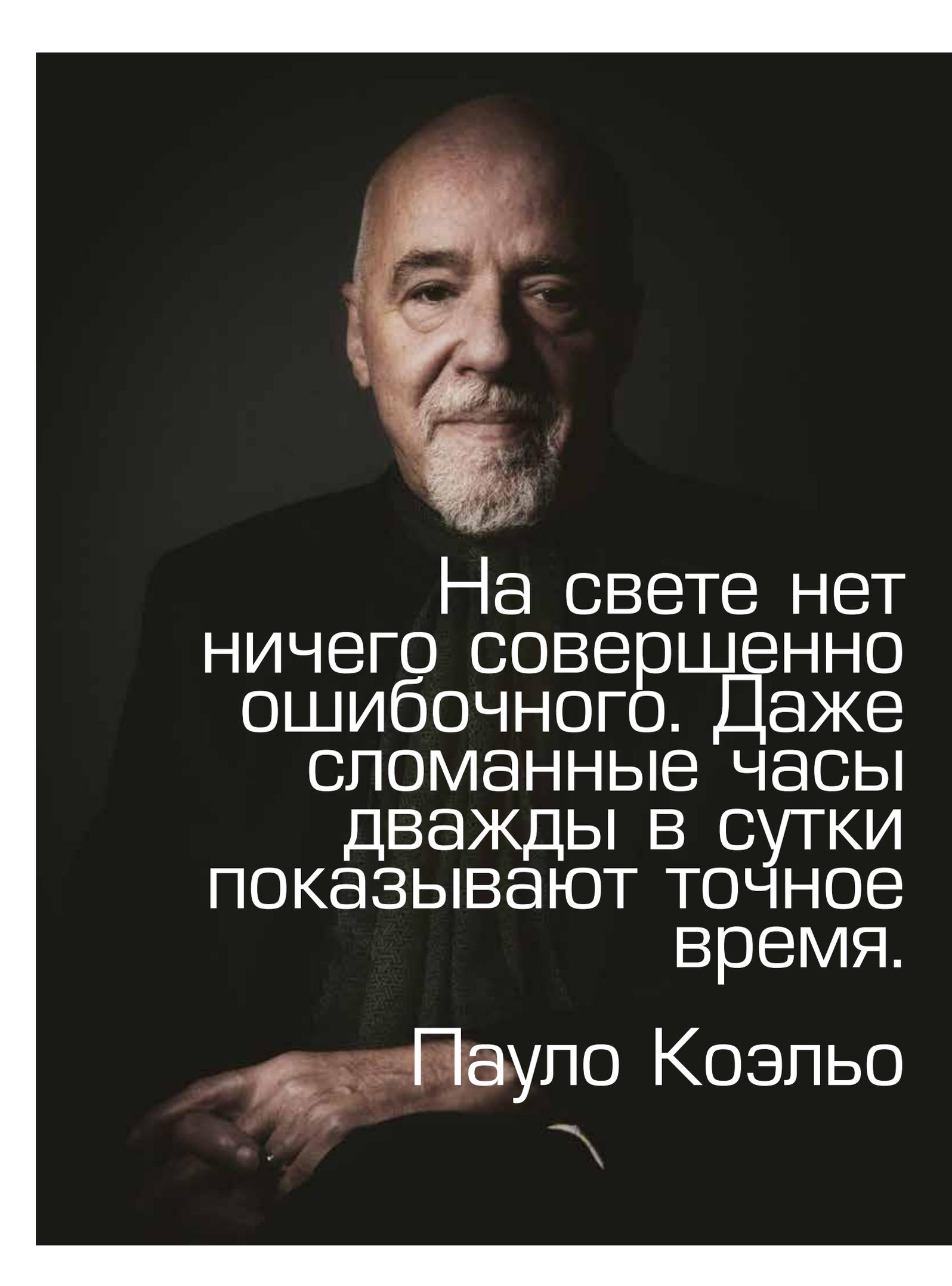
Как заполнить пробелы

Есть несколько способов заполнить лакуны, если в команде не набираются все шесть типов таланта. Во-первых, нанять сотрудников с недостающим талантом. Конечно, это не всегда возможно и целесообразно. Во-вторых, можно позаимствовать ценного специалиста у коллег: например, приглашать сотрудника из другого отдела на важные совещания и просить высказывать мнение, когда необходимо. В-третьих, можно найти в команде тех, у кого нужный вид деятельности попадает в разряд умений, и попросить их заполнить пробел. Но это решение может быть только временным, иначе есть риск выгорания и усталости.

ВЫСОТА

Еще один интересный параметр для описания типов таланта — это «высота над уровнем земли». Рабочий процесс начинается на уровне абстрактных теоретических выкладок — то есть «где-то в облаках». Затем начинается движение сверху вниз, к практическим вопросам; иными словами, «с небес на землю».

Давайте поговорим о перепадах высоты и об их прикладной ценности.

A portrait of Paulo Coelho, an elderly man with a white beard and balding head, looking directly at the camera. He is wearing a dark jacket. The background is dark and out of focus.

На свете нет
ничего совершенно
ошибочного. Даже
сломанные часы
дважды в сутки
показывают точное
время.

Пауло Коэльо

РУБРИКА: РЕКРУТМЕНТ



**Девять женщин не родят
ребёнка за один месяц**
(Когда нанимается новый человек,
всегда закладываются новые риски)

Николай Иванисенко
ГК Иннотех

Существует два случая: человек нанимается либо из-за необходимости расширения, либо уходит старый. То есть мы уже находимся в рисках, а тут нужно нанять нового человека, получается в моменте уже два риска.

Ж

сожалению, по мнению молодого, но уже опытного эксперта Н. Иванисенко, нанимать дублирующий персонал — это не всегда выход,

И это потому, что «девять женщин не родят ребёнка за один месяц». Приходится всё настраивать на этого человека, но здесь риск в следующем: «мы стараемся закладывать сроки проекта именно так, чтобы понимать, что можем потерять этого человека в первом же месяце».

Обычно, по мнению Николая, когда сотрудник пришёл, и ему что-то не нравится, то всё это понятно в 1–2 месяца, либо человек понимает, что это не его, либо компания понимает, что это не его сотрудник. В это время ставятся максимально несложные задачи, то есть те, которые не могут сильно испортить дальнейшее развитие проекта.

Есть такие ситуации, когда сразу понятно, что человек токсичный, и у любой токсичности есть предпосылки.

От чего она возникает?

Чаще всего от того, что человек выгорел на прошлой работе, устал, ему всё надоело.

«Если спросить у людей, почему они ушли с прошлой работы, они радостно ответят, что ищут новые пути развития, хотят расти», — говорит Иванисенко и тем самым решает мой квест о причинах смены работы, которые у меня, да и у многих рекрутеров, вызывают сомнения.

На собеседовании так и скажут, потому что существует такое негласное правило — нельзя говорить о прошлой работе плохо.

По факту, если человек уже устроился на новую работу и у него спросить тот же вопрос, он ответит, что ушёл от плохого начальника.

Это, наверное, самая частая причина увольнения.

Когда человек уходит от плохой работы, он находится в выгоревшем состоянии, в состоянии токсичности.

Придя на новую работу, он может сразу выглядеть не очень. Можно выяснить, что ему не нравилось на прошлой работе, таким образом, избежать похожей ситуации.

ЕСЛИ ПРОСТО ПОПРОСИТЬ ЧЕЛОВЕКА РАССКАЗАТЬ ИНФОРМАЦИЮ, ТО ЭТО ПРАКТИКА НЕ СРАБОТАЕТ, ТАК КАК ОН БУДЕТ ДУМАТЬ О ТОМ, ПОЧЕМУ ОН ДОЛЖЕН ЭТО ДЕЛАТЬ, А КОГДА ВСЕ ВОКРУГ НАЧИНАЮТ РАБОТАТЬ В ТАКОМ КЛЮЧЕ, ТО ЭТО УБИВАЕТ ИНДИВИДУАЛЬНУЮ ЭКСПЕРТИЗУ

«И если человек сразу скажет правду, то уровень доверия к нему повысится, я дам понять, куда он идёт и что получит реальные изменения, либо сразу скажу, что будет такое же отношение и лучше ему искать другое место», — делится экспертизой Николай.

Далее если человек является уникальным в своей экспертизе, то существует такое упражнение, как убить эту уникальную экспертизу.

Выбираются специалисты, желательно такого же уровня, которые начинают между собой делиться всей информацией.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



**В КОМАНДЕ НУЖНА
СВЕЖАЯ КРОВЬ,
А МЫ ЧАСТО
ЗАБЫВАЕМ ОБ ЭТОМ**

«Если просто попросить человека рассказать информацию, то это практика не сработает, так как он будет думать о том, почему он должен это делать, а когда все вокруг начинают работать в таком ключе, то это убивает индивидуальную экспертизу», — говорит Иванисенко.

Такие упражнения проделываются не очень быстро, и у них два исхода: либо человек начинает работать в коллективе, понимая, что коллектив с ним, либо он продолжает быть токсичным и срывать какие-либо задачи. Со вторым вариантом можно попрощаться.

«Я участвую в подборе людей в команды, — говорит эксперт. — Первая стыковка у кардитов, конечно, происходит с HR-ами, которые выбирают по моим критериям людей, далее присылают их мне, я уже из этого списка выбираю, с кем будем проводить собеседование».

Существуют критерии, с помощью которых компания может сразу отсеять кандидата.

Это и возраст, так как IT развивается, поэтому кандидату нужно всё время учиться и за всем новым следить.

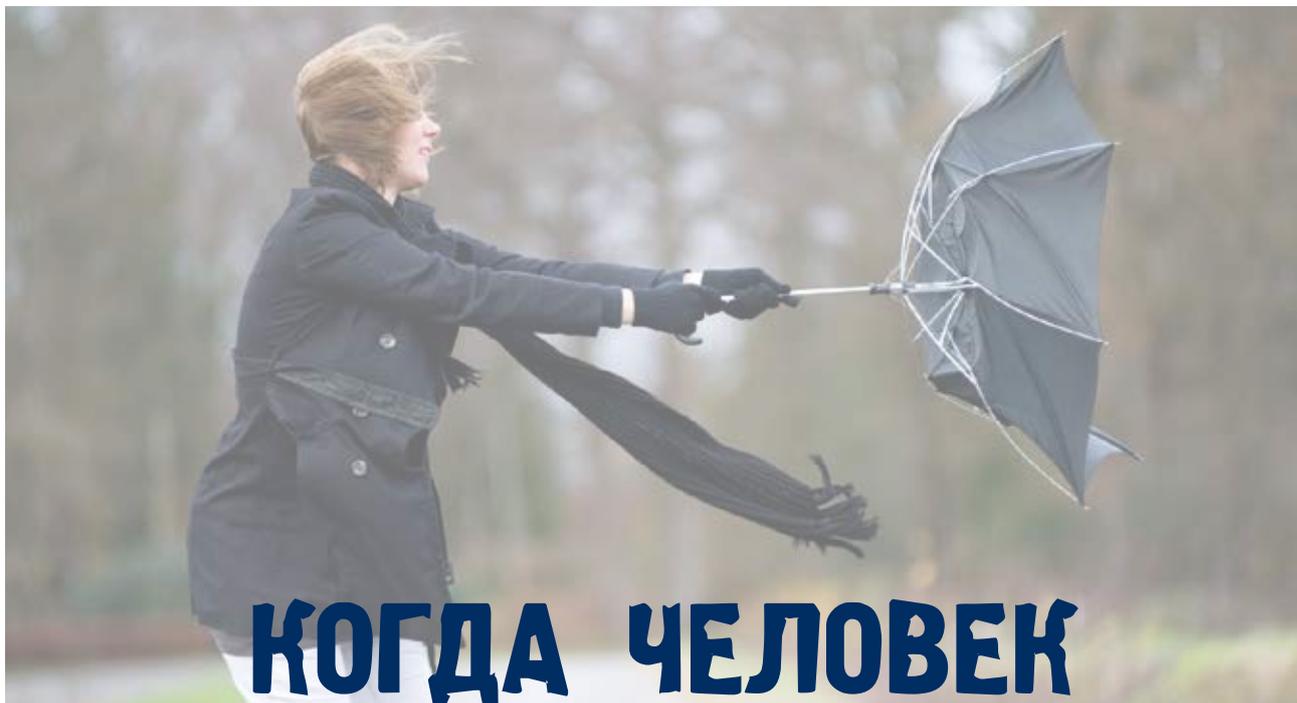
Хотя, наверное, возраст не является чем-то критичным.

«В первую очередь, я не беру тех, у кого **ПОЛНОЕ СОВПАДЕНИЕ в РЕЗЮМЕ**», — шокирует  Николай.

Это кажется нелогичным, «ведь человек делал то же самое, что и будет делать у нас, но на самом деле нет, в такой ситуации продолжения заниматься тем же есть причины. Ко всему прочему, все IT-специалисты жадные до знаний, мы все ходим на конференции, читаем книги. А если человек идёт на такую работу, где для него нет никаких новых технологий, то это разработчик, которому не очень интересно. Поэтому приоритет я отдам человеку, который знает 50–70% из того, что необходимо, ведь так я получу человека замотивированного, которому будет интересно развиваться».

ПО МНЕНИЮ эксперта, это не является какой-то секретной фишкой, ведь он выступал с этим докладом на конференциях и объяснял, что такой сотрудник принесёт новые идеи.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



**КОГДА ЧЕЛОВЕК
УХОДИТ ОТ ПЛОХОЙ
РАБОТЫ, ОН НАХОДИТСЯ
В ВЫГОРЕВШЕМ
СОСТОЯНИИ,
В СОСТОЯНИИ
ТОКСИЧНОСТИ**

Но это сенсация!!!

 приглашает экспертов к дискуссии по этой дилемме.

Лично я годами выбирал тех кандидатов, кто имел тот опыт и знания, что был нужен нам.

Получается я и миллионы HRD ошибаются?

НАДО ИСКАТЬ ТЕХ, КТО ХОЧЕТ ДОРАСТИ В ПРОФЕССИИ И ДОЛЖНОСТИ????!!

«В команде нужна свежая кровь, а мы часто забываем об этом».

«Конечно, новый человек — это не всегда новые вещи, хотя он может принести какие-то идеи, которые можно использовать. Надеюсь, HR-ы взяли это на вооружение», — резюмировал Иванисенко Н.

Важна психологическая оценка, именно благодаря ей можно понять, куда человек может расти, так как есть множество тестов, которые выявляют предрасположенности человека. Особенно это важно, когда набирается руководитель, который должен хорошо взаимодействовать с командой, иначе рухнет вся структура.

«Стоит проводить такие психологические вещи, но пока я их не провожу, зато нахожусь в изучении, в ближайшем будущем займусь этим», — делится самокритикой эксперт.

«Ранее почему-то не задумывался об этом, так как изначально не было подходящих кейсов, получалось набирать сотрудников по наитию и это работало, поэтому в психологических текстах не было необходимости. Но в какой-то момент это сыграло злую шутку, случилась неприятная ситуация, когда два человека не смогли сработаться. Я стал думать, можно ли было это как-то предотвратить, тогда и открыл для себя огромный пласт психологических исследований. Конечно, это стоит немалых денег, но в перспективе для работы в команде это всё окупается», — кейс от эксперта.

Когда команда правильно сформирована, далее идут более технические моменты, то есть нужно понять тот минимальный функционал, который может приносить пользу клиенту и при этом затратить минимальное количество усилий. «Стандарт-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ная формула — 80% пользы было, 20% работы затрачено». Когда это дело сформировано, доносят до вышестоящего руководства.

Всегда есть минимальная установка, которая будет закрывать потребности клиента, бизнеса. Понимания, что это за функционал, его можно сделать разными методами. В зависимости от того, какая сформировалась команда, выбирается тот или иной путь разработки. С командой принимается решение, что именно делается в первую очередь, чтобы отчитаться перед руководством и показать, какие будут результаты в ближайшие сроки.

Как говорил Николай, в команде может быть токсичный человек, но с хорошей экспертизой. Если мы начинаем проект с нуля, то ему даются сразу сложные задачи и в помощь несколько человек, которые будут сидеть и записывать, что он делает, чтобы в случае его ухода они понимали, что было сделано. Таким образом, в кратчайшие сроки он может закрыть много задач. Конечно, в каждом случае всё индивидуально.

«У нас был такой человек, которому мы поручили много задач, и он, обладая уникальными знаниями, смог их решить, и именно благодаря ему мы успешно закрыли проект. Через полгода этот сотрудник уволился, но мы остались с тем, что разработал он, и в этом нужно было разбираться», — подводит итог беседы Иванисенко Н.

*** Николай Иванисенко,**
Старший руководитель проекта ГК Иннотех

Эксклюзивно для 

РУБРИКА: ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ

«Консильери» – он дает вам энергию, уверенность, решительность...

Один из известных коучей и бизнес-консультантов России, лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса 2023 Михаил Молоканов делится с читателями УТ весьма редкими и оригинальными мыслями о тех людях, благодаря которым лидеры добиваются успехов, но эти люди не помощники, не советники или консультанты...

УТ Чем ценен консильери руководителю?

Он принимает участие в самом сложном — помогает главе компании принимать решения. Он может это делать по-разному. Классический консильери действует как коуч или даже, скорее, как психотерапевт. То есть он просто помогает по-другому увидеть, представить картину. Вот, например, недавно вышла книга про В. Юмашева, которой был при Ельцине. По факту Юмашев там описывается как самый мощный консильери в стране. И там тоже описываются роли, которые он играл: он выступал и как советник, но, когда надо было возглавить администрацию президента, он её возглавил.

Почему консильери помогает принять решение? Потому что он по факту освобождает пространство для принятия решений, снимая с первого лица какие-то обязанности и избавляя его от стресса. То есть он работает в двух направлениях, по двум координатам. Одна координата — это помочь с каким-то контентом, может быть, увидеть что-то. Грубо говоря,



**Михаил
Молоканов**
ЛАУРЕАТ ПРЕМИИ
КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО
БИЗНЕСА 2023