

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по стратегии "Персонал" – 71852, 71855, 72835

№ 07
(731)

2024

Главная тема: **НОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**От воздействия страхом
к взаимодействию через доверие**

Ольга Заверталюк



НОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ

Партнёры УП

Ашан

ОВИ

АльфаМет

OZON

Ростелеком

РОСАТОМ

норпер
ПЛАТФОРМА
ДЛЯ БИЗНЕСАГАЗПРОМ
СЕРВИС

Конфали

МЕИТАН

ИННОТЕХ

Пятёрочка

АСТ

РОЛЬФ

СИБУР

РИД

ВКУСВИЛЛ

skyeng

МЕРИДИАН
СЕРВИС

АВТОДОМ

Урал
УНИВЕРСАУрал
Пресс

СБЕР СЕРВИС

ГРУППА АГРОКООПЕРАТИВ
РЕСУРС

ИНФОВАТЧ®

INFOWATCH®

uenco

ТЕХНОНИКОЛЬ

STICKPREEK
CREATIVE YOU**КОЛОНКА РЕДАКТОРА****Мы выбираем... Нас выбирают...****Это важный момент сегодня.****«Мы живем в условиях „рынка кандидата“», —
ответственно говорит Е. Шломина (ANCOR Recruitment).****Многие лидеры фирм это, увы, не хотят принять.****Да, не хватает рабочих, IT, «но офисных кандидатов-то
миллионы», — считают резонно они.****Да, миллионы, как и 360 000 «сбитых летчиков» на сайтах
вакансий.****Но их редко возьмут на аналогичную должность
руководителя...****PS****Скоро дискуссия по методу приёма на работу известного
всем Лебедева.***Александр Гончаров*

Номер готовили:

Алена
ВерещагинаАлександр
ГончаровНадежда
ГончароваОксана
ДегнерАлександр
ЖильцовДмитрий
ЖирновИгорь
ЖуковскийПавел
КочетковВладимир
КрасновскийЕлена
ЛигостаеваАнастасия
НасоноваНаталья
МироноваСергей
ПронинАнастасия
РепинаНаталья
РильОльга
СагунОльга
ФилипповаАнна
ЧерноваАндрей
ЧепайкинЕлена
ЧечиковаАлександр
Чечиков

РУБРИКА: **ОТЗЫВ НА КНИГУ**

Дайте жалобную книгу! Как заработать больше, используя обратную связь от клиентов **Александра Хорват**



Автор обрушивает на читателя всю возможную информацию об обратной связи, включая историю самого термина с поплавковых регуляторов (ныне унитазных).

Те, кого заинтересует что-либо из такого объема фактов и примеров, возможно, захотят пригласить автора к себе в компанию, чтобы с ее помощью наладить обратную связь от клиентов. Но, если вы хотите получить от книги по максимуму, то сразу переходите к главе 9 FAQ. Возможно, какие-то из восьми практических советов, изложенных в ней, окажутся вам полезными.

***Михаил Молоканов,** коуч глав, основатель Клуба и Школы консьюери



Михаил Молоканов
ЛАУРЕАТ ПРЕМИИ
КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО
БИЗНЕСА 2023



WOW!HR

Международная бизнес-премия
в сфере управления персоналом

**Поделись экспертизой
и получи признание!**

📅 22–23 апреля 2024 📍 г. Москва

WOW!HR – ЭТО ВОЗМОЖНОСТЬ:

- Презентовать ваш кейс бизнес-сообществу России.
- Получить оценки от ведущих HR-экспертов.
- Повысить свою стоимость в качестве HR-специалиста на рынке.
- Популяризировать ваш корпоративный бренд.

КТО МОЖЕТ СТАТЬ НОМИНАНТОМ?

Мы приглашаем HR-представителей крупных компаний, оригинальные и молодые стартапы, творческие команды - все смогут найти номинацию, подходящую для участия.

НА ПЛОЩАДКЕ WOW!HR 2024 ВЫ:

- Получите актуальные инструменты для решения задач в сфере управления персоналом.
- Обменяйтесь опытом и новыми идеями с лидерами HR-сферы из разных регионов России.
- Познакомитесь с коллегами из разных направлений бизнеса, соберете полезные контакты и установите новые деловые связи.

**НОМИНИРУЙТЕ ВАШ ПРОЕКТ НА WOW!HR 2024, РАССКАЖИТЕ КОЛЛЕГАМ И
МЕЖДУНАРОДНОМУ БИЗНЕС-СООБЩЕСТВУ О ВАШЕМ ОПЫТЕ.**

[HTTPS://WOWHR.RU](https://wowhr.ru)

ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПАРТНЕР



Содержание

- 5 **МЕНЕДЖМЕНТ**
«НОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ»
от воздействия страхом
к взаимодействию через доверие
Ольга Заверталюк, «ПЕРСПЕКТИВЫ»
- 18 **ПОСТ-РЕЛИЗ**
Бизнес ждет естественный отбор
в борьбе за персонал – итоги
пресс-конференции «Вызовы
и тренды рынка труда в 2024 году»
- 19 **ЛИДЕРСТВО**
Горизонтальное лидерство
– целостный подход к развитию
человека и организации
Ольга Терещенко, IMO International
- 29 **ЕСТЬ МНЕНИЕ**
Отзыв на интервью О. Терещенко
Татьяна Бабанова
- 31 **КАДРОВЫЕ АГЕНТСТВА**
На текущий день мы живем
в условиях «рынка кандидата»
Евгения Шломина, ANCOR Recruitment
- 39 **ЧЁРНЫЕ ЛЕБЕДИ**
Чёрные лебеди повторяются, причём
они повторяются сейчас с меньшим
промежутком, в 20 веке они были реже
Николай Ханков, Электросталь Инвест
- 45 **БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**
Дайте жалобную книгу!
Как заработать больше, используя
обратную связь от клиентов
Александра Хорват
- 53 **ТРУДОВОЕ ПРАВО**
Анализ трудовых споров при
слияниях и поглощениях компании
Дмитрий Евтеев
- 59 **ПСИХОДИАГНОСТИКА**
Визуальная психодиагностика –
сложная и коварная вещь
Игорь Жуковский
- 61 **ПРОФСОЮЗЫ**
Профсоюзы – где остались
и как себя проявляют
Ирина Олифирова

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 07.03.2024 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 >

№ 07
(731)

Издается с 1996 г.

2024 г.

Объединенная редакция

ИД «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

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

Официальный адрес
ТР@TOP-PERSONAL.RU



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



РУБРИКА: МЕНЕДЖМЕНТ

«НОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ» ОТ ВОЗДЕЙСТВИЯ СТРАХОМ К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ ЧЕРЕЗ ДОВЕРИЕ

УП Какие вообще предпосылки для изменений подходов к управлению?

По моему мнению, основная предпосылка — это закономерный эволюционный переход от командно-контрольного мышления в управлении, которое сформировалось с XVIII века в условиях определенности и предсказуемости среды для управления физическим и финансовым капиталами, когда возможно было управлять, используя один «разум» начальника, односторонние управленческие решения и однонаправленные информационные потоки.



**Ольга
Заверталюк**

Уже в конце XX века стало понятно, что такие схемы начинают устаревать. Новые коммуникационные и производственные технологии, новые поколения людей, новые вызовы и возрастающая скорость внешних изменений.

Быстрый или мертвый – это сегодня стратегия выживания через адаптивность бизнеса. И необходимо быстро меняться внутри компании. Потому что один из принципов организации живых систем таков: устойчивость динамической системы и ее способность к самосохранению зависит от преобладания внутренних взаимодействий над внешними.

Для развития быстрой внутренней адаптивности и принятия решений в компаниях необходимо переходить к новому социальному мульти разумному управлению



на основе гибких взаимосвязей и открытых коммуникаций, распределённых полномочий и ответственности, использовании потенциала людей и систем.

Но особенность текущего момента – одновременное присутствие нового и устаревшего подходов к управлению людьми в бизнесе:

- Управление как процесс намеренного воздействия на людей.
- Управление как процесс намеренного взаимодействия людей.

 **Влияние этих подходов настолько радикально отличается? Цель руководителя – нужный результат, а не размышления о том, каким образом он достигается. Помогает и ладно.**

— Мы привыкли управлять воздействием, то есть приводить человека в движение и направлять в нужную нам сторону через страх (источник энергии «-») или

БЫСТРЫЙ ИЛИ МЕРТВЫЙ – ЭТО СЕГОДНЯ СТРАТЕГИЯ ВЫЖИВАНИЯ ЧЕРЕЗ АДАПТИВНОСТЬ БИЗНЕСА

www.TOP-PERSONAL.ru

радость (источник энергии «+») – классические «кнут и пряник». Пряников обычно на всех не хватает – и некоторые руководители по праву своей власти используют «кнут». Вариативность в манипулировании сотрудниками безгранична и во многих компаниях становится традиционным стилем управления, который передается по наследованию власти. Но важно понимать, что страх отлично работает как временное средство для мобилизации ресурсов и немедленных действий по устранению угрозы. Если у сотрудников страх и стресс постоянный, то у них происходит выгорание и безразличие, развивается паралич беспомощности и безответственности. Результат для бизнеса: невысокая производительность труда и качество продукции, низкий уровень удовлетворенности сотрудников, значительная текучесть.

Кроме этого, современной организации для быстрой адаптивности нужна достоверная и своевременная информация, а страх в системе коммуникаций – враг №1. Люди предпочитают что-то скрыть или исказить, боятся задавать «лишние» вопросы и действуют по своим иллюзиям. Результат: количество ошибок и неверных решений возрастает в разы, время упущено, проблемы не решены.

К таким издержкам от управления страхом многие организации уже привыкли, но возникли внешние факторы, которые все больше мешают управлять через воздействие страхом:

- Рынок труда меняется: начинается битва за сотрудников, а люди, особенно молодые, стали значительно сложнее и мобильнее.
- Сотрудники поколений Y и Z перестали держаться за работу из-за страха, они ожидают получать удовольствие от взаимодействия и самореализации, а не просто иметь деньги в обмен за часть своей жизни.
- Экономика знаний требует наличия в компаниях высокопотенциальных сотрудников, а не просто физические тела.

Бизнес начинает осознавать это, поэтому внедряет управление, основанное на взаимодействии людей через командное / сетевое / горизонтальное распреде-

НО ОСОБЕННОСТЬ ТЕКУЩЕГО МОМЕНТА – ОДНОВРЕМЕННОЕ ПРИСУТСТВИЕ НОВОГО И УСТАРЕВШЕГО ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ЛЮДЬМИ В БИЗНЕСЕ

ление полномочий и ответственности при достижении целей, через человекоцентричность в развитии и руководстве.

При этой форме управления у людей включается механизм сотрудничества, который в живой природе является такой же значимой эволюционной стратегией выживания, как и конкуренция.

В развитии сотрудничества ключевую роль играет доверие как противоположность страху. Доверять – значит притягиваться к людям, смыслам, идеям, целям, процессам, продуктам. У каждого человека есть некий внутренний «довериметр», который регулирует его внимание, эмоции и действия. Когда сотрудники чувствуют, что им доверяют, и они доверяют, то становятся более преданными, вовлеченными и мотивированными изнутри без кнутов и пряников.

Также доверие — это наша опора в ситуациях неопределенности и изменений, которую мы получаем в объединении с другими людьми для того, чтобы выживать и развиваться. Нам сложно и затратно функционировать, не доверяя другим.

 **Но доверие – это ведь что-то эфемерное, неосязаемое, разве нет?**

— Как раз наоборот: доверие – осязаемо и измеримо. Разве вы будете платить деньги, если не доверяете продукту или бренду?

Кредит доверия может быть исчерпан или пополнен, уровень доверия может быть высоким или низким, но без доверия вообще управление невозможно.

По результатам исследований HBR, в компаниях с высоким уровнем доверия сотрудники на 76% больше с удовольствием ходят на работу, вовлечены в процесс, испытывают меньше стресса и их продуктивность выше на 50%. А сами компании на 21% прибыльнее.

СТРАХ ОТЛИЧНО РАБОТАЕТ КАК ВРЕМЕННОЕ СРЕДСТВО ДЛЯ МОБИЛИЗАЦИИ РЕСУРСОВ И НЕМЕДЛЕННЫХ ДЕЙСТВИЙ ПО УСТРАНЕНИЮ УГРОЗЫ

В организациях с низким уровнем доверия до 50% больше издержек на функции контроля и надзора, 81% сотрудников компании не любят свою работу из-за стресса и конфликтов.

Доверие становится самым дорогим активом, валютой социального капитала в отношениях людей при постоянных изменениях, потому что прямо влияет на затраты и скорость принятия решения в системе.

Согласитесь, есть ради чего серьезно задуматься и начать управлять по-новому.

 **Да, впечатляет. А как перейти к управлению через доверие и взаимодействие на практике?**

— Мы в Центре бизнес-развития «Перспективы» в процессе многолетнего сотрудничества с нашими бизнес-партнёрами исследовали разные подходы к управлению и сформулировали свою концепцию – «Новое управление». Это концепция

управления в бизнесе на основе принципов живых систем, в которой мы объединяем практики управления с современными знаниями психологии, социологии и даже биологии. Это концепция с «открытым кодом», как и каждый инструмент, который мы создаем для развития потенциала людей, команд и бизнеса. А потенциал и у людей, и в организациях нашей страны очень большой, так что работа по его развитию всем нам предстоит большая: 67% россиян не склонны доверять окружающим людям, по результатам исследования Фонда «Общественное мнение» за 2023 год.

Что же мешает нашим людям доверять?

— Мешают сложившиеся убеждения, страхи и неумение строить отношения в формате «взрослый-взрослый».

Как это работает?

УПРАВЛЕНИЕ, ОСНОВАННОЕ НА ВЗАИМОДЕЙСТВИИ ЛЮДЕЙ ЧЕРЕЗ КОМАНДНОЕ / СЕТЕВОЕ / ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРИ ДОСТИЖЕНИИ ЦЕЛЕЙ

— Про страхи мы уже с вами поговорили. Давайте рассмотрим влияние убеждений, так как они определяют наше восприятие реальности, а восприятие, в свою очередь, влияет на наши эмоции, решения, действия и результаты. Чтобы действовать адекватно, важно понимать, в какой ситуации мы находимся. Если люди воспринимают окружающий мир через призмы угрозы и страха – то и жить будут в состоянии враждебности и ужаса, будут стремиться к конкуренции друг с другом. Но ведь можно относиться к миру по-другому, иначе!

В нашей концепции «Новое управление» мир – это просто МИР, он:

- Многополярный / мультиразумный / многомерный – так устроены социальные системы.
- Изменчивый – это отличает живую систему от неживой.

- Разнообразный – разнообразие дает системе больше возможностей для выживания и развития.

В таком МИРе нам важно учиться управлять всей этой сложностью и изменчивостью, понимая, что у каждого в системе есть свои цели, ресурсы, интересы, опасения. Задача нового управления – совмещать интересы всех субъектов друг с другом и с целью системы, создавать взаимодействие. Без доверия, через принуждение это сделать невозможно.

Какие вызовы и трудности связаны с таким управлением?

— По моему мнению, основная трудность — это боязнь руководителей потерять власть и контроль, потому что они в конечном счете несут ответственность за результат бизнеса. Это сложившаяся патерналистическая система отношений, которая не развивает «взрослость» сотрудников на уровне их сознания и сохраняет статус-кво.

ДОВЕРИЕ – ОСЯЗАЕМО И ИЗМЕРИМО

Нам же необходимо целенаправленно формировать лидерство как управление взаимодействием в системе и развивать у руководителей-лидеров навыки управления такими типами капитала, как:

1. Человеческий капитал – развитие уровней сознания, потенциала и способностей людей, чтобы они эффективно выполняли свои роли, функции, действовали активно, создавали новые технологии и продукты.
2. Социальный капитал – развитие взаимодействия людей через кооперацию, координацию и коммуникацию ради взаимной выгоды и реализации интересов всех участников. Доверие – это валюта социального капитала, которая усиливает человеческий.

Что требуется в первую очередь руководителям для того, чтобы управлять по-новому?

— Воспринимать свою организацию несколько по-другому. В концепции «НОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ» мы представляем модель организации как дом, где люди взаимодействуют ради общей цели.

Качество соучастия зависит от трёх составляющих:

- **Лидерство** – система влияния на сознание и поведение людей в организации через создание и трансляцию смыслов, целей, правил, стратегических принципов, на основе которых каждый сотрудник имеет право самостоятельно принимать решения. Лидерство создаёт определенность в системе организации, развивает подходящую для достижения стратегических целей структуру и конгруэнтную культуру.



В РАЗВИТИИ СОТРУДНИЧЕСТВА КЛЮЧЕВУЮ РОЛЬ ИГРАЕТ ДОВЕРИЕ КАК ПРОТИВОПОЛОЖНОСТЬ СТРАХУ

- **Структура** – система взаимосвязей: люди, коммуникации, бизнес-процессы и ресурсы. Эти связи создают возможность целенаправленно взаимодействовать через кооперацию и координацию. Структура должна соответствовать достижению целей организации и быть адаптивной в условиях внутренних и внешних изменений.
- **Культура** – система ценностей компании, поддерживаемых традициями и нормами. Это фундамент специфических принципов поведения и способов общения, который влияет на ограничения и возможности потенциала людей, коммуникации в бизнес-процессах, рост бизнеса через результаты всех и каждого. Культура должна быть поддерживающей средой для эффективного функционирования структуры в процессе достижения целей организации и развивающей средой для человеческого и социального капитала.

УП Несколько архитипичное представление организации как дом.

— Да, это достаточно близкий и понятный всем людям образ социального пространства.

Практичность модель «Дом» в том, что можно быстро находить системные парадоксы типа «лебедь, рак и щука», дисбалансы по вертикалям и горизонталям «дома».

Например, часто руководители своими мечтами живут высоко: стратегические цели меняются, а структура и взаимосвязи нет. В итоге организационная культура, как трясина, засасывает все стратегические планы и прочие благие намерения.

Метафорически это выглядит так. Мы хотим, чтобы дом стал выше / больше / современнее, но его стены не подходящие / кривые, а фундамент и вовсе не выдерживает замечательных изменений.

И что делать? Отказаться от мечты?

— Ни в коем случае. Но придётся постараться.

КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ В БИЗНЕСЕ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ ЖИВЫХ СИСТЕМ

Во-первых, осознать, где и в чем несоответствие «дома».

Во-вторых, сбалансировать желания и возможности во взаимосвязях «цель – лидерство – структура – культура».

В-третьих, для устойчивого развития целенаправленно развивать в фундаменте своего «дома»:

- **Культуру пересборки** как осознанную важность развиваться и традицию изменяться, чтобы постоянно повышать уровень жизни и выживаемости «дома» (в настоящем и будущем). Через положительный опыт у людей постепенно формируется доверие к изменениям как к норме жизни.
- **Культуру взаимодействия** людей / функций как модель совместной работы, которая облегчает совместную деятельность людей и снижает транзакционные затраты. Это отношения взрослых людей, они построены на сбалансированном сотрудничестве «даём-берём» и доверии, которое формируется через:

- **Общность как некий базис социальной связи сейчас.**
- **Надёжность как положительный опыт взаимодействия в прошлом.**
- **Определённость как понимание того, что ожидать в будущем.**

Дезинтеграция внутри компании стоит дорого, и это сегодня один из основных запросов бизнеса.

УП Если верно понимаю, это не так легко, как хотелось бы. На что надо обращать внимание в первую очередь?

— На то, что в каждом доме-организации свой МИР: многополярность интересов и власти, изменчивость внутренних и внешних контекстов, разнообразие людей с их ценностями, уровнями сознания и способностями.

**67% РОССИЯН НЕ СКЛОННЫ ДОВЕРЯТЬ
ОКРУЖАЮЩИМ ЛЮДЯМ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ
ИССЛЕДОВАНИЯ ФОНДА «ОБЩЕСТВЕННОЕ МНЕНИЕ»
ЗА 2023 ГОД**

www.TOP-PERSONAL.ru

В новом управлении необходимо постоянно фокусироваться в системе на том, чтобы были:

- **совместимость,**
- **прозрачность,**
- **поддержка,**
- **ответственность.**

Это возможно только при открытой коммуникации, которая создает определённость для всех участников в системе. Именно определённость формирует уверенность в стабильной доброжелательности людей по отношению друг к другу, которая является основой доверия в системе.

Определённость в организации необходимо создавать на всех уровнях управления и взаимодействия: если где-то возникла неопределённость, там появляется безответственность и что-то начинает идти не так, усиливается страх у людей в процессе (от неопределенности) или в результате (от наказания). А страх – помните? – одна из основных причин недоверия, которое ведёт к издержкам и конфликтам.

Для того чтобы выйти из порочного круга, необходимо, в первую очередь, у всех руководителей и сотрудников развивать четыре основные способности, помогающие взаимодействовать в формате соучастия «взрослый – взрослый». В нашей концепции мы назвали это метакомпетенциями и разработали модель их развития «Систему 4_0»: ОСОЗНАННОСТЬ - ОТКРЫТОСТЬ - ОПРЕДЕЛЕННОСТЬ - ОТВЕТСТВЕННОСТЬ



В КОНЦЕПЦИИ «НОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ» МЫ ПРЕДСТАВЛЯЕМ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ДОМ, ГДЕ ЛЮДИ ВЗАИМОДЕЙСТВУЮТ РАДИ ОБЩЕЙ ЦЕЛИ

Эти способности связаны друг с другом: чем больше осознанности, тем больше открытости, открытость ведёт к большей определённости, а определённость создает большую ответственность, которая развивает осознанность.

Это цикл, который развивает человека, команду, бизнес, помогает развивать управление доверием.

 **В теории всё очень интересно. А как это внедрять в практике бизнеса?**

— Легче, чем многие подумают. Приведу пример. Производственный холдинг обращается к нам с запросом на проведение стратегической сессии для руководителей. При подготовке к сессии становится понятным, что есть проблемы взаимодействия в самой команде руководителей. Они периодически проводят

стратсессии, создают дорожные карты и даже изначально вдохновляются этими планами, но что-то потом начинает идти не так: результаты далеки от целей, кросс-функциональные конфликты разрастаются, так как все пытаются играть в «стрелочников» и перевешивать вину друг на друга.

Эти сложности возникали в большей степени из-за внутренней конкуренции и неумения руководителей коммуницировать друг с другом в формате открытого мышления. Драматизм в том, что это распространилось и на взаимодействие сотрудников между подразделениями, каждый думал и действовал в формате «наша грядка».

Мы предложили им пересобрать культуру взаимодействия руководителей и сотрудников в организации, сделать ее клиентоориентированной для достижения стратегических целей на всех уровнях.

ДЕЗИНТЕГРАЦИЯ ВНУТРИ КОМПАНИИ СТОИТ ДОРОГО, И ЭТО СЕГОДНЯ ОДИН ИЗ ОСНОВНЫХ ЗАПРОСОВ БИЗНЕСА

Для этого мы провели ряд мероприятий:

www.TOP-PERSONAL.ru

Все руководители и сотрудники участвовали в деловой игре «Клиентология». Это наша разработка на основе концепции «Система 4_0», которая помогает участникам осознать важность и суть процессного подхода в организации, открыто обсудить сложности взаимодействия, а также потренировать навыки и эмоционального интеллекта и конструктивной деловой коммуникации.

На уровне директоров департаментов была проведена сессия организационного развития, а на уровне линейных руководителей воркшоп. В результате были определены правила взаимодействия и индикаторы клиентоориентированного поведения сотрудников, разработан план внедрения клиентоориентированного взаимодействия с возможностью мониторинга и оценки.

Также мы провели для руководителей четырехнедельный марафон по развитию метакомпетенций 4_0 в формате удаленного микрообучения для того, чтобы развить у них навыки осознанного командного взаимодействия друг с другом и в своих функциональных командах. Внедряя каждый день новые практики, они без

отрыва от основной деятельности могли решать свои задачи, получать новый опыт взаимодействия и делиться друг с другом на ретроспективах.

Результат: руководители и по их примеру сотрудники перешли от внутренней конкуренции к сотрудничеству и все вопросы стали решать относительно пользы для достижения общих целей. Если раньше совещание у них занимало в среднем 1,5 часа, то сейчас решение вопросов по существу занимает 30 минут. Существенно сократились конфликты между подразделениями. Сотрудники стали более вовлеченными, так как руководители стали относиться в нем как ко взрослым людям. Всё это, конечно, повысило производительность и стратегические цели стали достижимыми.

ОПРЕДЕЛЁННОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ НЕОБХОДИМО СОЗДАВАТЬ НА ВСЕХ УРОВНЯХ УПРАВЛЕНИЯ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Даже те руководители, кто изначально скептически был настроен к проекту и пытался саботировать процесс, впоследствии включились в новые правила взаимодействия. Правда, двух «бойцов» по дороге потеряли, но без ущерба для организации.

 **Какие Вы бы дали рекомендации руководителям, которые хотят развивать управление взаимодействием в своих компаниях?**

— В нашем подходе мы рекомендуем развивать культуру взаимодействия в организации по трем направлениям:

1. Человекоцентричность в руководстве людьми

Развитие осознанности руководителей, что важно уметь понимать, принимать и управлять разнообразием людей (ценности, уровни сознания, стили поведения, мотиваторы), интегрировать способности людей с подходящими для них функциями/ролями, помогать им развивать потенциал.

Развитие открытой коммуникации в формате «взрослый – взрослый» для создания ответственного соучастия через определенность «смысл-цель-правила-возможности».

Развитие комплементарной командной работы для интеграции способностей каждого.

2. Внутренняя клиентоориентированность в процессах

Развитие осознанности сотрудников, что в организации все соучастники одного большого дела даже в своих небольших процессах. Важно знать, кто и когда твой внутренний клиент, какие его потребности и в чем твоя ответственность перед клиентом по бизнес-процессам.

Развитие открытой и определенной коммуникации с намерением взаимной поддержки и созданием своевременных договоренностей для взаимодействия.

РАЗВИТИЕ ОТКРЫТОЙ КОММУНИКАЦИИ В ФОРМАТЕ «ВЗРОСЛЫЙ – ВЗРОСЛЫЙ»

3. Системное лидерство на всех уровнях

Развитие осознанности сотрудников и руководителей, что лидер — это не один человек во главе организации, а каждый сотрудник – лидер в своей области, так как влияет на других.

Развитие ответственности как способности осознавать влияние своих действий на трех уровнях: Я-МЫ-СИСТЕМА.

Какой совет Вы бы дали другим руководителям?

— С уважением воспринимайте людей во всем их разнообразии и руководите ими по принципу «Вовлекай и властвуй!».

* Ольга Заверталюк,

Директор Центра бизнес-развития «ПЕРСПЕКТИВЫ»,

Автор концепций «НОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ» и «СИСТЕМА 4_0»,

Практик по развитию управленческих команд и формированию культуры

взаимодействия в организациях

РУБРИКА: ПОСТ-РЕЛИЗ

Бизнес ждет естественный отбор в борьбе за персонал – итоги пресс-конференции «Вызовы и тренды рынка труда в 2024 году»

Рынок труда и бизнес живут в сверхновой реальности, где достигнуто «кадровое дно» - исторически низкая безработица, кадровый голод и демографические проблемы, которые требуют от HR-специалистов вступать в жесткую борьбу за кадры и активно развивать корпоративную культуру, удерживающую людей в компании.



5 марта 2024 года состоялась пресс-конференция «Вызовы и тренды рынка труда для бизнеса и HR в 2024 году», организаторами которой стали информационно-образовательный портал TheHRD.ru и клуб развития HR-руководителей и их команд WOWHR CLUB.

Модератором выступила Гоар Ананян, международный эксперт в сфере управления персоналом и генеральный директор WOW GROUP.

Онлайн-трансляцию мероприятия посмотрели более 3 000 пользователей.

Эксклюзивно для



Подробнее на сайте

<https://www.top-personal.ru/newsissue.html?29887>

РУБРИКА: **ЛИДЕРСТВО**

Горизонтальное лидерство — целостный подход к развитию человека и организации

ИТ Что такое горизонтальное лидерство?

Горизонтальное лидерство — это подход, который направлен на то, чтобы каждый сотрудник был лидером на своём рабочем месте. Лидером своего процесса, вовлеченным в компанию в целом, занимал зрелую ответственную позицию.

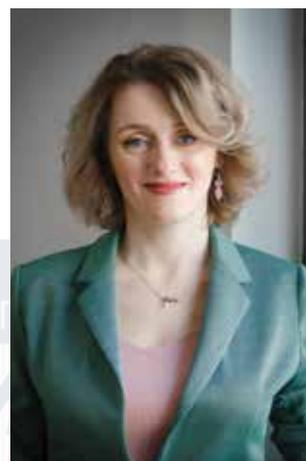
Горизонтальное лидерство предполагает настройку компании на клиента. Когда сотрудники вовлечены в работу и помнят, для кого мы работаем, а процессы настроены на клиента. Тогда организация становится живой, гибкой, хорошо адаптированной к изменениям рынка.

То есть это подход, когда не один собственник несет на своих плечах всю организационную вертикаль, а когда каждый участвует.

Расскажу интересный пример. Когда я ещё не была знакома с горизонтальным лидерством, я приехала в командировку в небольшой сибирский город. Поезд приходил ночью, часов в 5.

Компанией-клиентом была небольшая гостиница, которая находится на окраине городка. Задача — совместно с командой разработать живые и актуальные стандарты сервиса.

Я приехала к гостинице примерно в 6 утра на такси. У гостиницы меня встретил неизвестный мне мужчина: «Здравствуйте, Ольга, добро пожаловать в наш отель». Взял мой чемодан, открыл дверь, проводил до ресепшен, кратко, при этом очень по-хозяйски, рассказал мне о гостинице, о том, где что можно найти. А я смотрю



**Ольга
Терещенко**
IMO International

на него и думаю, 6 утра! — кто это? Директор отеля? Кто-то из управленческой команды? Но почему он так рано на работе?

Утром все прояснилось. Когда мы знакомимся с командой, этот человек тоже присутствовал в аудитории. Когда до него дошла очередь представляться, он сказал: «Меня зовут Петя, я дворник. Я лицо нашего отеля. Я первый, кого видит гость, когда приезжает наш отель». Это был самый запоминающийся дворник в моей жизни.

Команда тоже запомнилась. Все, от повара до управленца, с интересом и пониманием смыслов работали над системой клиентского сервиса для отеля.

Позже директор отеля рассказала, что в отеле внедряется горизонтальное лидерство. Что они осознанно стремятся к тому, чтобы каждый сотрудник был лидером на своем рабочем месте и был соединен со смыслами и целями компании.

 **Есть ли отличия у вашего подхода от других?**

— Да, в нашем подходе есть несколько моментов.

Один из них — целостный, холистический подход. Мы смотрим на организацию, как на отражение человека. И мы смотрим на человека, как на существо биологическое и духовное. Человек может быть творческим, пробуждённым, осознавать самого себя, развиваться, создавать что-то новое в этом мире. И в этом, собственно говоря, и состоит человеческая природа, в этом наша сила как людей.

Организация это не просто пространство, где мы зарабатываем деньги, удовлетворяя запросы клиента. Организация — это единственное пространство, где каждый из нас может послужить людям и миру. В семье или с друзьями мы друг для друга, наедине с собой, мы для себя. А когда мы в организации, мы служим миру, мы служим другим людям, и для этого, пожалуй, нужен весь масштаб нашей личности.

Но, к сожалению, если посмотреть на среднестатистическую организацию, то

 **закажите у спикера полный текст интервью ter_olga@mail.ru**

РУБРИКА: ЧЁРНЫЕ ЛЕБЕДИ

Чёрные лебеди повторяются, причем они повторяются сейчас с меньшим промежутком, в 20 веке они были реже

В 2012 году компания Ханкова заключила договор на поставку металлопроката на условиях отсрочки и склада ответственного хранения с одним из лидеров металлургии

Но скачок доллара был тем чёрным лебедем, и компания дала им неделю-две, чтобы заплатить за этот металл по двукратной стоимости.

Два года судов с этой компанией, и в итоге поставку закрыли по рыночной цене. Но прецедент такой, и нервов ушло много.

 Какой совет вы дадите другим компаниям, чтобы не столкнуться с таким чёрным лебедем?

*В*сегда обращайтесь к консультантам, к юристам, к экономистам за помощью, всегда рассчитывайте свои риски, делайте по ним резервы.

Резервы по сырью для переработки, резервы по товарам, для перепродажи, денежные средства, депозиты различные, объекты недвижимости, которые можно передать в залог и получить под них финансирование.



Николай Ханков
Электросталь Инвест

Ликвидные предметы залога надо иметь именно в бизнесе, не в личном владении.) Но активы нужно держать аккуратно, потому что налоговая отслеживает состояние, кто балансодержатель.

Если у вас компания достаточно крупная, имейте активы на управляющей компании, которая будет защищена от различных рисков, где вы можете консолидировать свои активы, и, в случае необходимости: либо влить их в бизнес, либо сдать в аренду своему же бизнесу и получать доход, либо заложить и получить финансирование под них.

Не держите активы на торговых, производственных компаниях — с нашим госрегулированием, с нашими надзорными органами это очень опасно.

Крипта и бизнес. Что вы думаете по этому поводу?

— Криптовалюта — это децентрализованные финансы, которые не подчиняются ни Центробанку страны, ни Центробанкам других стран, имеют достаточно высокий уровень защиты, но для внутренней деятельности внутри одной страны они неэффективны, поскольку надо работать в той валюте, в которой находится юрисдикция компании.

ЛИКВИДНЫЕ ПРЕДМЕТЫ ЗАЛОГА НАДО ИМЕТЬ ИМЕННО В БИЗНЕСЕ, НЕ В ЛИЧНОМ ВЛАДЕНИИ

Для международной торговли, возможно, это и вариант для расчетов, чтобы избежать рисков санкции, налоговых рисков в плане двойного налогообложения, поскольку есть моменты, когда международные операции и внешняя торговля, импорт-экспорт могут облагаться двойным налогом: и в стране-импортере, и в стране-экспортере.

Поэтому криптовалюта — это вариант, чтобы не афишировать расчеты, финансовую составляющую, оставить их только для целей управленческого учета, то есть для компании. Альтернатива хорошая, но я вижу ее только в международных финансах.

 У вас семейный бизнес, но в мире есть не один пример, как чёрные лебеди прилетают, когда возникают внутренние конфликты, либо конфликты между собственниками, либо с наемными топами. Как их не допустить?

— Семейная компания в начале своей деятельности более устойчива, поскольку есть не только бизнес-связи, но и родственные, медиаторы внутренние в семье, которые могут между собой отношения сглаживать. Но через 5–10 лет наступает время, когда начинается конфликт интересов в плане того, кто больше работает, кто меньше

работает, кто какое вознаграждение получает. И здесь пора, наверное, задуматься даже в семейных компаниях о договорах опциона.

Все происходящее в мире циклично, и определенные события повторяются из раза в раз.

 **Есть ли у вас какая-то стратегия расчета и предугадывания появления чёрных лебедей, готовитесь ли вы к ним заранее?**

— Предугадывать можно из книг, из теории, из истории. Сейчас читаю книгу «Искусственный интеллект 2041» Кай-Фу Ли. Очень интересная книга. Рассказывает, что будет в ближайшие 20 лет, какие технологии, что придет к нам, что будет развиваться, что уйдет, какие профессии уйдут, что новое возникнет. Кто футурологией увлекается, обязательно рекомендую к прочтению. История, да, циклична.

Чёрные лебеди повторяются, причем они повторяются сейчас с меньшим промежутком, в 20 веке они были реже.

КРИПТОВАЛЮТА — ЭТО ВАРИАНТ, ЧТОБЫ НЕ АФИШИРОВАТЬ РАСЧЕТЫ, ФИНАНСОВУЮ СОСТАВЛЯЮЩУЮ

Но есть прививка от чёрных лебедей — это создание резервов и создание работоспособной компании, команды, культурных ценностей, корпоративной культуры. В сложные моменты люди, имея общую цель, имея общие культурные ценности, корпоративную культуру, более лояльны к своему руководителю, своей компании. Есть типы организационных структур. Некоторые теоретики делят компании на зеленую, красную и оранжевую культуру. Я считаю, надо стремиться к зеленой, то есть это: обратные связи, делегирование полномочий, децентрализация, принятие решений снизу. Задача каждого руководителя обеспечить высокий уровень мотивации, поощрять новаторство, усиливать корпоративный дух сотрудников. И тогда компания существует не десятки лет, а сотни. Сейчас по всему миру тенденция такая.

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА  ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП

* Полная версия выйдет на сайте через год