

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



**УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ**

№ 37
(761)

2024

Ведущие адреса: в каталоге "Росгости" – 71052, 71055, 71035;

Главная тема: **ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА**

Ролевой подход в оценке и развитии более понятен

Камилла Мантаева

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ

Партнёры УП

Ашан
ОВИ

АльфаМет

OZON

Ростелеком

РОСАТОМ

норпер
ПЛАТФОРМА
ДЛЯ БИЗНЕСА

ГАЗПРОМ

Конфали

МЕИТАН

ИННОТЕХ

Пятёрочка

АСТ

РОЛЬФ

СИБУР

РИД

ВКУСВИЛЛ

skyeng

**МЕРИДИАН
СЕРВИС**

АВТОДОМ

Урал Пресс

СБЕР СЕРВИС

**ГРУППА АГРОКООПЕРАТИВ
РЕСУРС**

ИНФОВАТЧ®

INFOWATCH®

uvenco

ТЕХНОНИКОЛЬ

**STICKPREEK
CREATIVE TV**

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Бизнес-встреча по теме «ПАССИВНЫЕ ЗАРПЛАТЫ» прошла в редакции **УП**.

Тему предложила нам Яхонтова Елена (РАНХиГС), и она же ее блестяще развернула перед 12 участниками.

Дискуссия получилась открытой и серьезной.

Обзор ее в **УП** 38 и видео на сайте.

С наступающим **НОВЫМ 2025** годом всех!

Александр Гончаров

Номер готовили:



Алена
Верещагина



Александр
Гончаров



Надежда
Гончарова



Оксана
Дегнер



Александр
Жильцов



Дмитрий
Жирнов



Игорь
Жуковский



Павел
Кочетков



Владимир
Красновский



Елена
Лигостаева



Анастасия
Насонова



Наталья
Миронова



Сергей
Пронин



Екатерина
Брынская



Лейла
Байрамова



Наталья
Риль



Ольга
Сагун



Елена
Беляевская



Андрей
Чепайкин



Елена
Чечикова



Александр
Чечиков

ПОДАРКИ ПОДПИСЧИКАМ НА 2025 ГОД

ПРИ ПОДПИСКЕ В РЕДАКЦИИ*

А. ДЕЛОВЫЕ ЖУРНАЛЫ

МАСТЕР ПРОДАЖ

КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ

СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

ТРУДОВОЕ ПРАВО

КЛУБ ГЛАВНЫХ БУХГАЛТЕРОВ

Б. АЛЬМАНАХИ 120-200 ПОЛОС А4 (В PDF)

1. МОТИВАЦИЯ (ОПЫТ УСПЕШНЫХ ФИРМ)

2. СОБЕСЕДОВАНИЕ КАК ИСКУССТВО (ОПЫТ ЛУЧШИХ
КАДРОВЫХ АГЕНСТВ)

3. БИЗНЕС ТРЕНЕРЫ ГОВОРЯТ (ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ
КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2024)

4. ОШИБКИ В БИЗНЕСЕ

5. ИИ&БИЗНЕС

6. ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ ЛИДЕРОВ РЫНКА
(ОТ ЖУРНАЛА МАСТЕР ПРОДАЖ)

7. HRD: КРУГ ЗАДАЧ , КВАЛИФИКАЦИЯ, КОМАНДА ,
МОТИВАЦИЯ, ЗАРПЛАТЫ

8. ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО
БИЗНЕСА 2025 (20 НОМИНАЦИЙ ДЛЯ ФИРМ И ПРОФЕССИОНАЛОВ)

*** ВОЗМОЖНА ЗАМЕНА ТЕМ АЛЬМАНАХОВ

ПОЧТА 7447273@VK.RU



**НОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ**

ОТ ВОЗДЕЙСТВИЯ СТРАХОМ
К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ ЧЕРЕЗ ДОВЕРИЕ

8-800-707-90-56

info@perspektiva-centr.ru
newmanagement.store

В компании нет командной работы? Не понимаете как выявлять лидеров и ключевых сотрудников? Ваша команда не может выстроить стратегию? Не получается наладить слаженную работу между отделами?

С этими и другими проблемами может разобраться деловая игра

«НОВЫЙ МИР»

Это уникальный комплекс «4 в 1» для оценки и развития команд и компетенций руководителей по направлениям:

- ▶ Работа в команде и целеориентированность
- ▶ Управленческие навыки и лидерство
- ▶ Коммуникация и кроссфункциональное взаимодействие
- ▶ Стратегическое мышление в условиях конкурентной среды и постоянных изменений

Абсолютно каждый участник, двигаясь по процессу, тренирует свои навыки стратегического мышления, коммуникации, лидерства и командного взаимодействия. «Новый мир» помогает найти зоны роста команды в целом и отдельных сотрудников, даст возможность получить реальный опыт взаимодействия и настройки команд. Всё это способствует решению задач любой сложности на практике и развитию вашего бизнеса.



подробнее об
игре «Новый Мир»



Все еще сомневаетесь, что бизнес-игры отличный инструмент для обучения? Рекомендуем посмотреть запись вебинара, где делятся реальным опытом эффективного использования игр в корпоративной практике

Подписывайтесь на нас! С нами интересно и полезно!

 novoeupravlenie

 novoeupravlenie

 newmanagement_store

 @newupravlenie



Содержание

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

5 У каждого инструмента есть свои плюсы и ограничения, и для каждой конкретной ситуации инструмент выбора будет свой
Камилла Мантаева, «ЭКОПСИ Консалтинг»

ПРИВЛЕЧЕНИЕ СПЕЦИАЛИСТОВ

14 Привлекать специалистов через их обучение – сегодня это лучший путь
Сергей Полтораки, «Символ роста»

ДИСКУССИЯ

19 Критиковать нужно всегда
Александр Казак, коуч

HR ТРЕНДЫ

27 HR работа не может стоять на месте
Валерия Теняева, Nexign

ЭДО

29 ЭДО без стресса. Гайд (руководство) по внедрению
Алеся Журавлева, ГК «ЭОС»

ТАЛАНТЫ

36 Управление талантами – одно из важных конкурентных преимуществ
Александр О कोरोков, «ТехноИнтеллект»

Трибуна HRD

39 Поиск топ талантов и кибербезопасность – наша текущая задача
Виталий Сытников, Innostage

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

43 БРРР!-эффект. Пособие по решению нерешаемых задач в бизнесе и жизни
Иван Дьяченко

КОММЕНТАРИИ ЮФ

51 Пять лет топил кочегар с поддельным удостоверением
Ирина Олифинова, Диана Подолян, Никита Кряжков, Алексей Козаков, Георгий Габолаев

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 18.12.2024 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 >

№ 37
(761)

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

У каждого инструмента есть свои плюсы и ограничения, и для каждой конкретной ситуации инструмент выбора будет свой

Камилла Мантаева
«ЭКОПСИ Консалтинг»



Расскажите, пожалуйста, подробнее про ЭКОПСИ

 Компания «ЭКОПСИ Консалтинг» - один из лидеров в области управленческого и HR- консалтинга в России и странах СНГ. По версии рейтингового агентства РАЭКС последние 5 лет наша компания занимает первое место в направлении «Консалтинг в области управления персоналом».

История ЭКОПСИ началась в далеком 1989 году, когда компания была создана профессором МГУ Владимиром Викторовичем Столиным, а само название компании было выбрано так, чтобы символизировать нашу работу на стыке ЭКОномики и ПСИхологии. Оценка персонала была одной из первых услуг, которые мы предложили бизнесу, и ЭКОПСИ была первой компанией в России, использовавшей технологию Ассесмент-центра для оценки людей в бизнесе.

Среди наших клиентов – представители самых разных отраслей экономики: добывающая промышленность, производственный сектор, информационные технологии, медицинские и фармкомпании, а также организации государственного сектора. В основном наши заказчики – это крупные компании с многоуровневой управленческой структурой. Однако за последние годы интерес к консалтингу сильно вырос среди компаний малого и среднего бизнеса, и мы часто работаем с небольшими организациями, которые ищут новые точки роста и пути развития.

Отличительной особенностью нашего подхода является то, что мы не только консультируем наших клиентов, но и помогаем с внедрением разработанных нами концепций, подходов и идей, при необходимости обучаем сотрудников клиентов и передаем управленческие технологии внутрь компаний.

Мы постоянно предлагаем рынку новые подходы, продукты, услуги и решения. При этом наш главный фокус неизменен – мы убеждены, что бизнес делают люди.



Я знаю, что компания ЭКОПСИ много лет занимается оценкой персонала, и это один из ее ключевых сервисов. Зачем вообще оценка персонала нужна организациям?

— Любая организация представляет собой объединение людей, чья деятельность координируется для достижения определенных целей, и неважно, коммерческая ли это организация, чьей основной целью является получение прибыли,

или государственная, или благотворительная. Важно, что, во-первых, она состоит из людей, во-вторых, эти люди должны реализовывать поставленные цели.

И нам критично важно, а те ли это люди?

Есть ли у работников необходимые для реализации цели знания, навыки, умения, совпадают ли эти люди с организацией по ценностям, готовы ли они к работе с ожидаемым уровнем вовлеченности и самоотдачи, каковы их ключевые мотиваторы? И это надо понимать уже на этапе найма. Соответственно, необходима «входная» оценка.

А что дальше? Растет бизнес, компания расширяется, создаются новые структуры, или просто уходят прежние руководители, – неизбежно встает вопрос, кого назначать, кого повышать, кого перемещать и т.д. И здесь обязательна оценка, которая даст информацию, в выполнении каких задач эффективны конкретные люди, какие задачи/роли «западают», кто наиболее готов к назначениям, в каком временном горизонте можно прогнозировать выход на максимальную эффективность в новой должности.

Сейчас изменения настолько масштабны, глобальны и стремительны, что остаться в стороне никому уже не удастся. Как обеспечить внедрение изменений? Чему и как учить людей? И здесь очень полезно сначала сделать «срез», понять текущий уровень, чтобы фокусно выстроить программы развития сотрудников.

А еще обеспечение преемственности, подготовка «скамейки запасных», ряд других значимых задач, решение которых важно для любой организации, - и для этого необходима оценка людей.

И здесь опыт, экспертиза, технологии ЭКОПСИ очень востребованы.



Какого рода запросы на оценку вам приходят? Можете привести пример стандартного оценочного проекта?

— Я уже более 20 лет занимаюсь экспертной оценкой в ЭКОПСИ, и могу с уверенностью сказать, что у нас не бывает стандартных проектов – все компании уникальны, соответственно, и запросы требуют разных решений. И наша задача и ответственность – точно понять запрос клиента, доуточнить этот запрос, чтобы максимально эффективно сработать на его цель.

Даже одинаково звучащий запрос на оценку может быть реализован по-разному. Возьмем для примера задачу формирования кадрового резерва.

В одной компании нужен масштабный кадровый конкурс с отбором по управленческим ролям, в другой в фокусе внимания – ценности компании и соответствие людей этим ценностям, в третьей будет упор на профессиональные знания и навыки, в четвертой – нужно выстроить собственный центр оценки, в пятой – актуализировать модель компетенций и соответственно, обновить все инструменты оценки и провести отбор,

и так далее, этот список я могу долго продолжать.

**ЗА 35 ЛЕТ РАБОТЫ В ЭКСПЕРТНОЙ
ОЦЕНКЕ МЫ ОЦЕНИЛИ ОКОЛО 500 ТЫСЯЧ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО
ЗВЕНА, ПОД УПРАВЛЕНИЕМ КОТОРЫХ, В СВОЮ
ОЧЕРЕДЬ, НАХОДЯТСЯ ПОРЯДКА 10 МИЛЛИОНОВ
СОТРУДНИКОВ**

Можно провести аналогию с кулинарией. Из нескольких стандартных ингредиентов хороший повар может приготовить бесконечное количество блюд на любой вкус. Так и у нас есть понятные сервисы и продукты, но их сочетание в конкретном проекте – всегда уникальное решение, от бизнес-ланча до высокой кухни.

Недавно мы с коллегами посчитали, что за 35 лет работы в экспертной оценке мы оценили около 500 тысяч руководителей высшего и среднего звена, под управлением которых, в свою очередь, находятся порядка 10 миллионов сотрудников. Наша многолетняя экспертиза позволяет нам ответить без преувеличения на любой вопрос про людей в бизнесе.



Какие ключевые инструменты оценки вы используете?

— В ЭКОПСИ широкая палитра оценочных инструментов.

Основные «киты» – Центр оценки (и родственные с ним технологии экспертной оценки – оценочные конференции, интервью по компетенциям, веб-АЦ, деловые игры и др.), глубинное интервью, впечатляющая линейка психодиагностических инструментов (тест оценки управленческого потенциала PIF, тест выгорания FADE, тест оценки деструкторов и др.). Кроме того, мы делаем оценку 360, - как отличный инструмент под цели развития; тесты под задачи оценки знаний и навыков практически в любой области профессиональной экспертизы.

Я расскажу более подробно про ключевые инструменты экспертной оценки. Экспертная оценка – это оценка сотрудников по обозначенным критериям (компетенции, роли и т.д.) через специальным образом организованные процедуры с привлечением экспертов-оценщиков (людей, имеющих образование/сертификацию, подтверждающую их квалификацию в области оценки персонала).

В России действует стандарт Центра оценки, разработанный и принятый ключевыми представителями экспертного сообщества в области оценки персонала. Компания ЭКОПСИ стояла у истоков создания этого стандарта и принимала в этом самое активное участие. <https://www.ecopsy.ru/insights/opublikovan-pervyy-rossiyskiy-standart-tsentra-otsenki/>

Ассесмент-центр, или Центр оценки – это базовая технология экспертной оценки. АЦ (ЦО) представляет собой деловую игру, состоящую из набора бизнес-симуляций, отражающих релевантный бизнес-контекст и сформированных таким образом, чтобы позволить корректно оценить необходимый набор критериев. В качестве таких критериев чаще всего выступают компетенции. В последнее время как альтернатива применяется оценка по ролям. Главное, что участники проявляют себя в моделируемой реальности под наблюдением экспертов по оценке.

В последние несколько лет набирают популярность кадровые конкурсы, во многом благодаря конкурсу Лидеры России (Лидеры России – это всероссийский конкурс управленцев, проводимый АНО «Россия – страна возможностей» по поручению Президента России В.В. Путина, начиная с 2017 года). Финал конкурса проводится в формате оценочной конференции. Такой формат является инструментом выбора, когда нужно быстро отобрать из большого количества людей мак-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

симально эффективных по заданным критериям. Если в Центре оценки формируется профиль и портрет каждого человека по всем оцениваемым критериям, то в Оценочной конференции фокус – только на выборе лучших.

В ситуациях, когда групповой формат по разным причинам не подходит, требуется формат индивидуальной оценки. Это, как правило, интервью по компетенциям / ролям, дополненное мини-кейсами и тестами.

У каждого инструмента есть свои плюсы и ограничения, и для каждой конкретной ситуации инструмент выбора будет свой.

МОЖНО БЕЗУПРЕЧНО ВЫСТРОИТЬ ВЕСЬ ПРОЦЕСС, НО ЕСЛИ В ФОКУСЕ ВНИМАНИЯ – НЕВЕРНЫЕ КРИТЕРИИ, ЭТО ОБНУЛИТ ЦЕННОСТЬ РЕЗУЛЬТАТА

ВИДЕИ РЕШЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПРОЦЕССЫ



В чем отличие оценки по ролям и оценки по компетенциям?

— Что такое компетенции? Это набор качеств личности (способностей, знаний, навыков, установок и т.п.), отличающий эффективных сотрудников от неэффективных и проявляющийся в рабочем поведении человека. Компетенции – привычный и удобный конструкт для HR и психологов.

Что такое роли? Это, по сути, крупные блоки задач (экспертных, или управленческих), из которых состоит работа на должности. Как правило, роли более понятны менеджерам, так как напрямую отражают их профессиональный контекст.

Задачи, составляющие роль, могут быть выполнены при помощи разных наборов личностных и деловых качеств. Другими словами, в рамках одного набора ролей/ролевого профиля конкретной должности можно быть успешным за счет разных личных качеств, навыков (например, за счет высокой системности мышления, либо ориентации на результат, либо коммуникативной компетентности, либо других качеств, либо сочетания разных качеств в определенной степени проявленности). То есть способов успешно выполнить роль может быть много, - нас интересует результат, а не то, «какой это человек».

При этом надо помнить, что и компетенции, и роли, - это всего лишь единицы анализа. Оценка по ролям и оценка по компетенциям – это два подхода, которые отличаются по фокусу и целям. В оценке по ролям фокус – на том, как человек справляется с задачами своей роли. Оценка по компетенциям дает более глубокий взгляд на человека, в том числе на его ценности и мотивацию.



Какие ошибки чаще всего допускаются при оценке сотрудников и как их избежать?

— Выполняя проект по оценке, важно контролировать три ключевых вопроса:

1. ЗАЧЕМ мы проводим оценку?
2. КАК мы ее реализуем?

3. КТО вовлечен в исполнение проекта?

Отвечая на эти вопросы, мы можем выделить соответственно три группы возможных ошибок: организационные, инструментальные и экспертные (то есть те, которые непосредственно связаны с работой оценщиков).

К организационным ошибкам можно отнести такие, как попытку решить оценкой задачи, которые оценкой не решаются. Например, нужно менять систему мотивации, а не понять, каких компетенций не хватает сотрудникам для эффективной работы.

Важно не допускать несоответствия истинных целей оценки заявленным. Например, сотрудникам декларируют, что оценка проводится для выявления потребностей в обучении, а на деле планируют сокращения. В итоге настоящие цели компании становятся всем известны, и это не только подрывает доверие сотрудников к оценочным процессам, но и негативно влияет на репутацию компании, бренд работодателя.

Или можно безупречно выстроить весь процесс, но если в фокусе внимания – неверные критерии, это обнулит ценность результата. Надо точно понимать, зачем мы проводим оценку именно по таким критериям, как это работает на наши цели.

Инструментальные ошибки могут быть связаны с просчетами в архитектуре оценки. Например, вместо методов, направленных на выявление самых сильных кандидатов для принятия кадровых решений, решили использовать тесты, кото-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

рые на самом деле подходят только для первичного отбора из большого числа претендентов.

Или при организации оценки забывают подготовить к ней сотрудников. Людям ничего не говорится ни про цели оценки, ни про то, как будут использоваться результаты, и тогда оценка обрастает домыслами, слухами, «страшилками», и поменять это сложившееся отношение на позитивное будет значительно сложнее, чем на старте выстроить открытую коммуникацию, позволяющую управлять ожиданиями.

При проектировании оценки необходимо верно подобрать уровень сложности заданий для оцениваемой категории сотрудников, необходимое количество замеров и т.д.

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ИМЕЕТ ВЫСОКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРИМЕНЕНИЯ В СФЕРЕ ОЦЕНКИ, И МАШИНЫ БУДУТ ВСЕ БОЛЕЕ ИСКУСНО АНАЛИЗИРОВАТЬ НАШЕ ПОВЕДЕНИЕ И ИХ ЗАКЛЮЧЕНИЯ БУДУТ ВСЕ БОЛЕЕ ПРЕДИКТИВНЫ

Для предотвращения подобных «узких мест» важно привлекать квалифицированных специалистов, применять лучшие практики в области оценки, а также грамотно планировать необходимые ресурсы (временные, финансовые, человеческие и т.п.)

Ошибки, связанные с «человеческим фактором», чаще всего обусловлены недостаточной квалификацией и подготовкой экспертов по оценке либо других вовлеченных в оценку сотрудников. Такие ошибки можно минимизировать за счет обучения экспертов, качественной подготовки перед началом оценочных мероприятий (брифинга) и калибровки результатов на интегральной сессии — совместном обсуждении выставленных оценок.

Если в оценке участвуют представители бизнес-подразделений или заказчики, важна четкая предварительная договоренность о их роли и сопровождение в процессе оценки.



Как вы видите будущее оценки сотрудников? Какие тенденции будут определяющими?

— Думая об оценке персонала, скажем, в перспективе ближайших десяти лет, хочется вспомнить слова Уильяма Гибсона, известного писателя-фантаста: «Будущее уже наступило, просто оно еще неравномерно распределено». И в этом плане важно отслеживать зарождающиеся тренды.

Одним из таких наиболее ярких трендов, безусловно, является использование искусственного интеллекта (ИИ) в менеджменте вообще и в управлении человеческими ресурсами в частности.

Очевидно, что в ближайшие годы значение ИИ в деловой оценке людей будет расти, особенно при отсеве кандидатов на массовые позиции. Например, для оценки могут использоваться массивы текстов, созданных человеком, вербально-речевая продукция по различным темам, статистическая информация по перемещения человека по офису, финансовое поведение человека. То есть, по сути, любой цифровой след человека может быть использован для формирования его личностно-делового портрета, выводов и прогнозов о его эффективности. Понятно, что здесь есть морально-этические вопросы о возможности использования таких косвенных данных, полученных без согласия человека, для его оценки, но это тема уже другого разговора.

В целом, ИИ имеет высокий потенциал применения в сфере оценки, и машины будут все более искусно анализировать наше поведение и их заключения будут все более предиктивны. Но мы убеждены, что на этом фоне роскошь человеческого общения будет тем более востребована, чем менее она будет доступна, - во всех сферах жизни, включая оценку людей.

* **Камилла Мантаева**,
партнер, руководитель Центра оценки «ЭКОПСИ Консалтинг»

Редактор Л. Веселова · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для



Привлекать специалистов через их обучение – сегодня это лучший путь

Сейчас важно больше рассказывать и показывать то, что заводы могут быть современными, технологичными и, конечно, престижными для работы.



Социальные сети сейчас — это один из реально работающих инструментов для привлечения синих воротничков. При этом на белых воротничков реклама в соцсетях работает хуже, что показывает практика. Таков опыт работы с нашими клиентами — производственными предприятиями по РФ.

Наше агентство одно из немногих, которое уже более 5 лет работает по всей стране с задачей привлечения персонала для производственных предприятий именно из социальных сетей. Раньше такие инструменты привлечения многими воспринимались скептически, но реальные результаты и возрастающий дефицит сотрудников меняют ситуацию. Наконец-то предприятия начали верить в силу социальных сетей, в том числе для привлечения персонала, построения HR-бренда в этой части.



Сергей Полторак
«Символ роста»

Почему руководство страны не готовилось к этой ситуации, которая случилась именно сейчас, к острой нехватке синих воротничков. На что они надеялись? Как Вы думаете?

— Изначально система, которая строилась раньше, в том числе вытягивающая система, которая создавала взаимодействие с профильными местами в учебных заведениях, в свое время работала. Сейчас видим, что предприятия снова начали смотреть в эту сторону, пробуют вернуться к такой системе. И это отчасти будет помогать в привлечении сотрудников, но только такой меры уже не хватит.

Более того, в руководстве предприятий еще есть часть директоров, которые думают, что вообще HR-бренд не нужен, а уж тем более с участием соцсетей. Они убеждены, что самого факта работы на производственном предприятии достаточно для мотивации, но, как показывает практика, совсем недостаточно в текущих реалиях. Мое мнение, что в какой-то момент просто фокус внимания был больше на коммерческие вопросы, на масштабы в целом, но упустили ценность создания имиджа компании, формирования системы, которая будет помогать привлекать новых специалистов. И сейчас эти процессы перезапускаются практически с нуля.

И еще, многие даже начальные имиджевые процессы на предприятиях были существенно сфокусированы именно на коммерческой составляющей, то есть усиливали составляющую сопровождения производства, а не самого производства. То есть думали, что производство, условно говоря, вечно. И вот получили этот демографический кризис, который напрямую отразился на синих воротничках.

Увы, преемственности в классическом понимании в производстве не так много. И получается, что сейчас компании возвращаются снова к тем же процессам целевых мест в учебных заведениях. Я сам еще преподаю в вузах, поэтому также эти моменты вижу. Есть новые целевые места, целевые программы новые. Создаются учебные классы-полигоны, лаборатории. Есть достаточно серьезные программы

**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

Критиковать нужно всегда



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Как можно быстро объединить людей, собранных наскоро для одной команды?

Если кратко ответить, то их нужно как можно чаще помещать в общее пространство. У меня совсем недавно был подходящий кейс – необходимо было пересобрать Команду – с кем-то расстаться, какое-то количество новых сотрудников набрать. В результате возникла некоторая разобщенность. Мной было принято решение: «сократить» обед на 15 минут, и эти 15 минут посвящать общим собраниям.

На этих собраниях я:

- делился своим опытом, применимым к ситуации данной компании;
 - рассказывал о том, какие книги сейчас читаю, что нового узнал из них;
 - на примере вымышленных компаний проводил разбор ситуаций, «удивительным» образом похожих на те, которые возникали в данной компании,
- через это были достигнуты следующие результаты:
- новые сотрудники быстрее влились в коллектив и смогли проявить себя;



Александр Казак
Бизнес консультант

- были осуществлены коллективные мозговые штурмы, целью которых было найти правильное решение, а значит команда быстрее и лучше синхронизировалась;
- были определены психотипы всех участников команды;
- осуществлена неявная критика;
- принят ряд коллективных, а значит принимаемых с меньшим сопротивлением, решений, по поводу улучшения текущих бизнес-процессов.



Александр, с какими сложностями в части коммуникаций чаще всего сталкиваетесь?

— Так сложилось, что в большей части проектов, в которых я участвовал, мне приходилось играть роль «плохого полицейского». Связано это с тем, что моя работа в любом проекте начинается с аудита. А что значит аудит? Это очень много вопросов, уточнений, перепроверок данных. И не для кого не секрет, что практически нет людей, которые спокойно относятся к аудиту – никто не любит, когда им задают неудобные вопросы, просят пояснить, показать, доказать. И это понятно и это нормально, потому как в работе каждого можно найти недочеты – не ошибается только тот, кто ничего не делает. Еще ничего, когда выявленная неэффективность становится открытием для самого сотрудника и он открыт к изменениям, улучшениям. А ведь бывает так, что сотрудник осознает, что он делает работу спустя рукава и для него любые вопросы – это всегда угроза.

Так вот, образ плохого полицейского на короткой дистанции, безусловно, является препятствием для установления доверительного контакта. Тем не менее, на длинной дистанции мне практически всегда удается расположить к себе. Как? Через мою позицию помочь, а не обвинить и наказать. Выявить неэффективность, объяснить ее, ответить на все вопросы сотрудника, показать потенциал эффективности и пользы для сотрудника. Это работает.

В продолжение ответа на Ваш первый вопрос, скажу, что какая бы ситуация не была сложная, если продолжать регулярные собрания на протяжении длительного времени и проводить качественно, то достичь желаемого результата – объединить команду – можно.



А что значит качественно?

— Интересный вопрос, спасибо. Отвечу так: если поставить задачу проводить такие собрания человеку, который этим никогда не занимался, даже предварительно объяснив ему технологию, с высокой долей вероятности у него с первого раза не получится провести такую «линию партии». Качественно будет тогда, когда ты:

- понимаешь, что нужно делать;
- понимаешь, как нужно делать;
- имеет успешную практику данных действий, в том числе, опыт проведения корректирующих мероприятий, необходимых в зависимости от обратной связи команды и того, как развивается ситуация.

И самое главное, у тебя есть:

- четкая цель, к которой нужно прийти;
- понимание плановых сроков, когда нужно достигнуть цели;
- простые, понятные и объективные маркеры того, что ты достиг цели.



Александр, а вот очень сложная тема – увольнение топа. Что можете по этому поводу сказать? Только не про юридические аспекты, а про организационные и про то, как принимать эти решения?

— Сразу сделаю оговорку, что далее я буду говорить о ситуациях, не связанных с выявлением злоупотреблений со стороны топа.

Так вот, как минимум бывает два варианта. Первый: вы увольняете топа, которого сами и нанимали. Второй – вы новый игрок команды и вам нужно уволить топа, которого не вы брали на работу.

Это две кардинально разные ситуации.

В первом случае причина одна из следующих:

- вам не удалось на этапе собеседований выявить некомпетентность топа – и я считаю, что в большей степени ответственность за это лежит на вас, но при этом у вас нет никаких моральных ограничений – увольнение может быть финансово болезненным, но психологически простым;
- порок изначальных договоренностей – когда стороны неправильно друг друга поняли, у них сформировались разные представления о результате работы либо о процессе движения к нему – в данном случае «расставание» - вина обеих сторон.

 **А что вы думаете по поводу критики руководителя со стороны сотрудника? Как лучше критиковать руководителя? И надо ли критиковать?**

— Во-первых, я уверен, что критиковать нужно всегда, когда этому есть повод (так же как и хвалить – если у Вас есть хоть малейший повод похвалить – обязательно это сделайте). Но при этом я отдаю себе отчет, что в первую очередь в команде должна быть сформирована доверительная атмосфера – сотрудник не должен бояться высказать свое несогласие с позицией руководителя. И, конечно, за создание и поддержание этой атмосферы доверия ответственность на руководителе.

Что касается критики вообще, то она имеет ценность только тогда, когда она объективна. Вообще, для меня, объективность – одна из главных ценностей в жизни. А как все очень ценное – объективность трудно достижима.

 **Предлагаю рассмотреть такую ситуацию: холдинговая структура, состоящая из пяти заводов, расположенных в разных городах. На каждом заводе свое руководство. При этом один из заводов является аналогом головного офиса. В головном офисе назначают нового финансового директора, который ставит задачу финансовому директору одного из заводов, которая противоречит**

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



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

издательство
МИФ

Зачем это пособие и как его использовать?

Привет. Перед вами не книга, значит её можно не читать.

Это универсальный помощник вашему мышлению в любой ситуации, когда нужно найти новое решение. Не принять лучшее решение из имеющихся, а именно найти, изобрести новое.

Как работать с пособием?

Есть три способа:

01 Просто читайте развороты с изобретательскими кейсами, анализируйте, вдохновляйтесь.

02 Работайте как с учебником: тренируйте мыслительные алгоритмы.

03 Найдите 5-7 любимых БРРР!-приёмов и используйте пособие как подсказку.

Ваша ситуация может быть любой: разработка нового продукта, тестирование, вывод на рынок, оптимизация бизнес-процессов, внедрение новых, интеграция и реструктуризация бизнеса, наём сотрудников, слияние или защита от поглощения. Во всех случаях пособие поможет найти решения:

а) быстро, ведь каждый метод рассчитан в среднем на полчаса работы, да и то если «с нуля»;



- b) много и разнообразно, обеспечивая выбор;
- c) точно определив проблему, решить именно её;
- d) объективно, абстрагируясь от эмоциональной составляющей.

Итак, вы изобретаете. Быстро. Много. Точно в проблему. Объективно.

Сколько раз в день вы сталкиваетесь с задачами, кажущимися трудноразрешимыми, — столько раз вам поможет это пособие. Сколько раз в день вам кажется, что «здесь уже больше ничего нельзя придумать», — столько раз открывайте эту не-книгу.

Пробегитесь по примерам и кейсам → поймите суть метода, почувствуйте его дух → переведите проблему в задачу → идите по алгоритму, через вопросы → запишите решения → выберите лучшее → тестируйте → отправьте луч добра автору пособия.

Для вас ли это написано?

Для вас, если вы бизнесмен, предприниматель, руководитель или владелец бизнеса, стартапер. Для вас, если вы CEO, директор департамента, направления или отдела. От ваших решений зависят дело, деньги и люди.

Вы — ключевая аудитория пособия.

Но методики изобретательского мышления универсальны. Они так же эффективно ускорят и сфокусируют мышление специалистов в креативе, маркетинге, торговле, производстве, продажах, сервисах.

Легко ли будет с этой не-книгой?

Да, легко — в том смысле, что огромные и сложные методологии разложены на простейшие приёмы и списки вопросов.

Нет, не легко — здесь нужно включать мозг, думать, выделять время, писать, перечитывать, охать и вздыхать, испытывать когнитивное сопротивление, ругать автора.

А должно ли быть легко? Не думаю. Мозг развивается, как мышца, только во время работы. Работа возникает, лишь когда вы включаете медленное мышление. А это сложная и затратная штука. Но есть гарантия: с этим пособием ни минуты ваших усилий не уйдёт на ерунду.

Как думать максимально эффективно?

Изобретательский алгоритм содержит три основные фазы и две вспомогательные.

Основные:

01

Фокусировка: правильно формулируйте задачи. Наш ум чувствителен к форме вопроса. Вопрос, фокусировка для ума, как шея для головы: куда поворачиваете — туда и смотрите.

Потратить на фокусировку 50% времени всей работы — нормально. Для удобства предложены несколько форматов фокусировок. К каждому из них прописаны наиболее подходящие типы задач.

02

Генерация идей: используйте любые из 42 алгоритмов для поиска новых решений. Алгоритм — это прыжок: провоцируем мозг, уходим с наезженных рельсов здравого смысла, обеспечиваем себе БРРР-Р-Р!!!-эффект, находим провокационную идею; а потом «приземляемся», возвращаемся к реальности и реализуем идеям.

Старайтесь строго следовать алгоритмам, пока они не станут частью вашего автоматического мышления. Не позволяйте уму соскакивать в обыденное мышление, в здравый смысл; не перескакивайте стадии, не критикуйте свои идеи.

Использовать изобретательские алгоритмы — это навык. Как чтение: сначала мы читаем с великим трудом, осознанно складывая буквы в слова, а слова в предложения. Но настает момент, когда мы читаем автоматически. Мы сфокусированы на том, что мы читаем. Всё — чтение стало навыком.



03

Фильтрация: выбор наилучшего решения по объективным критериям.

Вам предлагаются несколько алгоритмов выбора лучшего решения из тех, что вы создали на стадии генерации.

пре-1)



Безопасная среда: изобретательность «живёт» в коре головного мозга. Кора включается только тогда, когда более «животные» зоны мозга убедятся в безопасности окружающей среды. Обеспечьте себе безопасную среду и не изобретайте:

- a) на пустой желудок;
- b) перед важными встречами;
- c) после эмоциональных всплесков;
- d) в кругу неприятных или опасных людей;
- e) в шумной, пьянящей, душной атмосфере.

пост-3)

Шаги доработки идеи: как бы классно ни сработал изобретательский алгоритм, «на выходе» будет предельно сырая идея, по-прежнему вызывающая сомнения.

Этакий гадкий утёнок. Идея требует доработки, и вот эти шаги:

- a) Честно назовите три самых слабых места и найдите способ сделать их менее уязвимыми.
- b) Выделите минимум три самых сильных места — и усильте их ещё больше.
- c) Масштабируйте идею во времени (что будет, если она будет работать дольше/вечно?) и в пространстве (применительно к вашей компании).
- d) Сравните с прежним подходом (как сейчас): станет ли вам и бизнесу лучше после её внедрения и насколько? Стоит ли игра свеч? Что нужно добавить, чтобы стоила, и идея взлетела?

Никогда не убивайте идеи за то, что они «сырые».

**Первая инструкция в жизни, которую вы точно прочтёте
До. Начала. Применения.**

01

Работайте в одиночку или командой. Лучше сначала потренироваться в одиночку.

02

Проверьте себя на фазу «пре-1».

**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