

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

№ 34
(798)

2025

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по управлению персоналом – 73652, 73655, 73656



Главная тема: **Трибуна HRD**

**Мотивация не должна
быть «заумной»**

Оксана Нилова

<https://t.me/probossov>

**Все новые руководители
проходят стажировку
во фронт-подразделениях**



Оксана Нилова

**Слепые зоны поиска.
Уникальный метод найти
то, что скрыто от Яндекс
и Google**



Павел Сизов
The Find

**Оргструктура –
Это про кровь и нервную
систему бизнеса**



Юлия Борисова
ODA

**Удержание ценного
специалиста: Психология,
Мотивация, Команда**



Антон Вострухов

**HR стратегия сегодня
и 10–20 лет назад –
это сильно разные системы
или все вечно под луной?**



Лейсан
Мифтахова

Трибуна HRD

3 Все новые руководители проходят стажировку во фронт-подразделениях

Оксана Нилова

РЕКРУТМЕНТ & IT

11 Слепые зоны поиска. Уникальный метод найти то, что скрыто от Яндекс и Google

Павел Сизов, The Find

ОРГСТРУКТУРА КОМПАНИИ

21 Оргструктура – Это про кровь и нервную систему бизнеса

Юлия Борисова,

Ассоциация Организационного Развития ODA

HR ПРАКТИКА

37 Удержание ценного специалиста: Психология, Мотивация, Команда

Антон Вострухов

HR СТРАТЕГИЯ

43 HR стратегия сегодня и 10-20 лет назад – это сильно разные системы или все вечно под луной?

Лейсан Мифтахова

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

47 О чем ваш бизнес? Как создать корпоративный бренд, чтобы «рвать» конкурентов и нанимать лучших

Андрей Горнов

КОРПОРАТИВНЫЙ ПСИХОЛОГ

55 Back side of the moon

Марина Алтухова

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 14.11.2025 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

№34
(798)

Издаётся с 1996 г. 2025 г.

Объединенная редакция

ИД

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

Официальный адрес
TR@TOP-PERSONAL.RU



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

Все новые руководители проходят стажировку во фронт-подразделениях

Оксана Нилова внесла свой вклад в успех компании Комус, выводила бизнесы в лидеры с McKinsey и делится деталями развития, секретами работы HR-служб.



*Н*ам удалось в Комус выстроить непрерывную систему лидерства и улучшений. Причем сквозную – на всех уровнях.

Когда я только пришла в компанию, мы сформулировали 3 ценности: таланты, лидеры, инновации. Трансформировали корпоративную культуру. Пересобрали инструменты. Даже на внутренних картах со скидками нанесли изображения сотрудников-амбассадоров и ценности. Но мало показать. Люди верят, когда видят реальные действия.



Оксана Нилова

Перезапустили программу Кадрового резерва. Главным показателем стало назначение резервистов на новые должности. И насколько эффективно они справляются. Вся компания видела через корпоративный сайт движение сотрудников по карьерным трекам.

Лидеры направлений прошли тщательную оценку. Мы как под микроскопом изучали их сильные и слабые стороны. Каждому присвоили проект – так результаты и подходы явно видны. Создали индивидуальную прогрессивную финансовую мотивацию. Социальный пакет, решающий насущные проблемы. Поддержали обучением. И потом тщательно мониторили, как идет становление. Есть яркие истории назначений – из менеджера в руководителя региона и потом крупного дивизиона. У кого-то сначала не получалось. Но мы давали шанс попробовать себя в другом. Появились звездные кейсы в продуктах, маркетинге, сбыте. С инновациями пришлось непросто. Мы так интенсивно запустили это колесо. Поддержали его премиями и информированием. И посыпался просто вал идей. Но ведь каждую надо проверить, обсчитать. Поэтому пришли к тематическим конкурсам – идеи собираются под определенную бизнес-задачу.

Создали автоматизированную платформу сбора – авторы наблюдали что происходит с их идеей.

Экспертные комитеты.

Дали поддержку проектного офиса. Лучшие идеи получали продолжение через проекты. Всё это транслировалось в корпоративных СМИ – с проблемами и их решением. Чтобы люди видели живую работу и параллельно учились на чьем-то опыте.

Во фронт-подразделениях идеи собирались через фокус-группы. Это самый эпицентр предложений по улучшениям. Как сортировать без ошибок, повысить продуктивность торговых представителей. Так родился яркий проект по реинжинирингу доставки.

Мы выяснили, что не нравится и нашим клиентам, и водителям-экспедиторам. Модернизировали Стандарт, оценку, схему оплаты и получения категорий. Поменяли форму одежды. Сформировали новую концепцию должности и повысили её имидж.

Однажды я спросила у водителей – какими они себя представляют, с кем ассоциируют? Ответ был - «с автогонщиками». Все встало на свои места. Уже через месяц водители праздновали достижения на автодроме. Мы сделали красивые фото в шлемах и крутой одежде. Разместили на сайте. Все восхищались нашими сотрудниками. Вообще такое погружение в жизнь фронт-персонала я больше нигде не видела. Хотя уверена, есть такие же удивительные компании.

Для нас, действительно, важно вкусное питание и горячая вода в душе, комфортные комнаты отдыха и вовремя ли получил зарплату человек, понятна ли она ему. При внедрении новых форм оплаты мы даже создавали горячую линию — каждый мог позвонить и задать вопрос. Когда я только пришла в Комус, вместо знакомства с коллегами, отправилась во фронт-подразделения. Ездил с водителями доставки, выходила на сегмент с торговыми представителями, слушала телефонные разговоры в контакт-центре, сортировала формы на производстве и упаковывала товар. Моей задачей было понять, как компания работает на первой линии взаимодействия с клиентом. Какие люди там. Чем они живут. Какие у них «боли» и мечты. С тех пор появилось правило — все новые руководители проходят стажировку во фронт-подразделениях. Кстати, это отличная проверка на практиков.

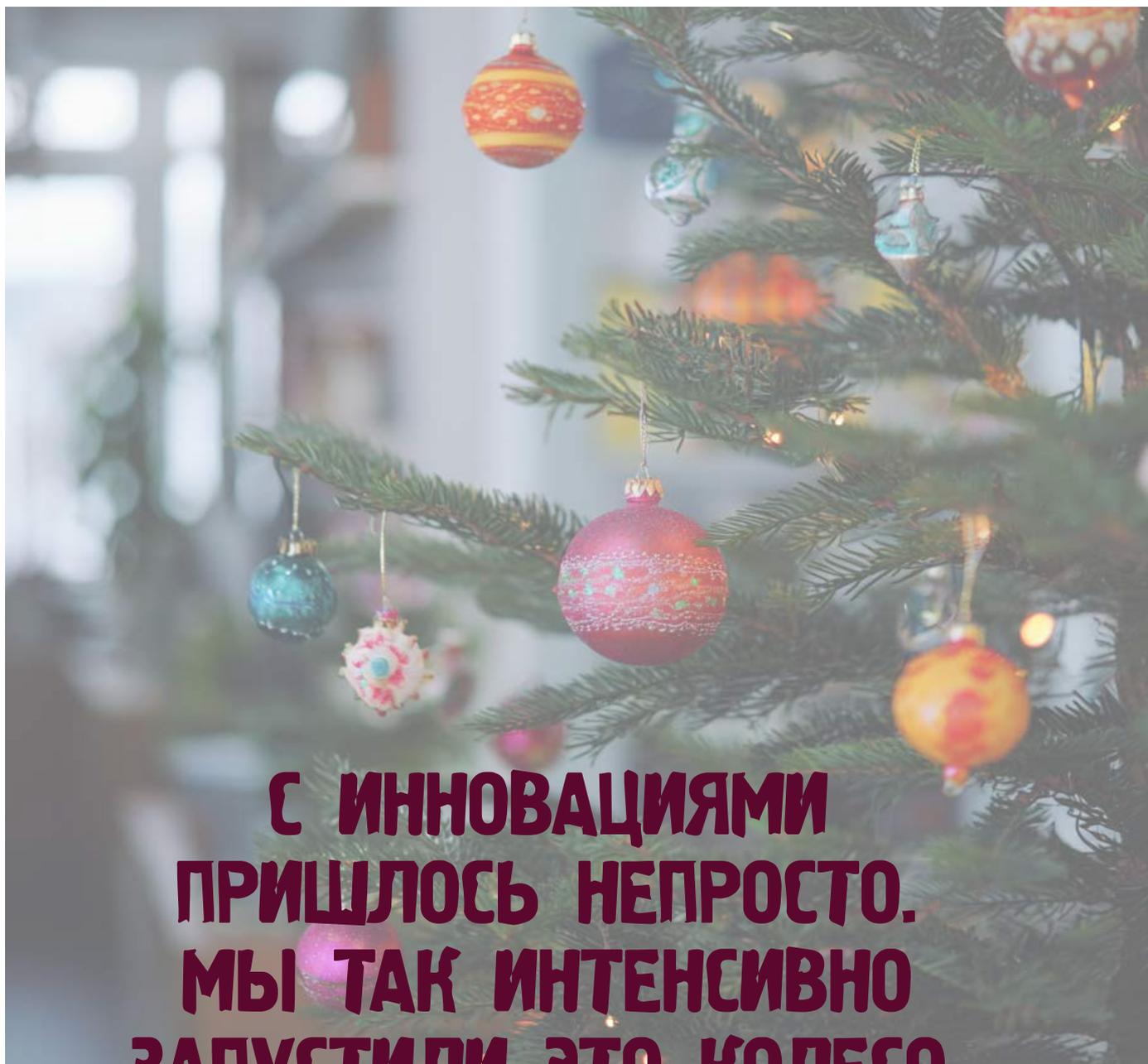
МЫ ВЫЯСНИЛИ, ЧТО НЕ НРАВИТСЯ И НАШИМ КЛИЕНТАМ, И ВОДИТЕЛЯМ-ЭКСПЕДИТОРАМ

ИДЕИ РЕШЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПРОЦЕССЫ

В Комусе сочетаются экспертиза, результативность и сильное вовлечение. Когда приходила в компанию, а я по характеру реформатор, мне сказали: «Вам будет всегда интересно». Так и произошло. Ты словно в матрице — вокруг струятся потоки изменений. Все процессы ими четко пронизаны. Понимаешь стратегию — генеришь идею — тебя подхватывает проектный офис — формируется команда — подключается наставник (куратор) — создается специальная прогрессивная финансовая мотивация — показываешь результат — попадаешь в кадровый резерв и получаешь новые карьерные возможности. Комус — для деятельных людей.

Компания сильно отличается особым вниманием к всесторонней оценке лидеров. Так, человек с предпринимательским потенциалом назначается на стартапы и проблемные подразделения. А крепкий администратор — на массив операций. Это очень тщательно анализируется.

Еще одним драйвером является сквозная финансовая мотивация. Которая быстро переключается при необходимости (в компаниях обычно это проблема). Строятся прогнозные модели. Над ней работает отдельная группа экспертов вместе с бизнесом. Ключевые принципы — влияние на результат, понятность, быстрота расчетов. Я все-таки видела в других компаниях формы оплаты труда комплектовщиков с 7-ю показателями, где процент выражался как 0,0007569. Это не наша история. Мотивация не должна быть «заумной».



**С ИННОВАЦИЯМИ
ПРИШЛОСЬ НЕПРОСТО.
МЫ ТАК ИНТЕНСИВНО
ЗАПУСТИЛИ ЭТО КОЛЕСО.
ПОДДЕРЖАЛИ ЕГО ПРЕМИЯМИ
И ИНФОРМИРОВАНИЕМ.
И ПОСЫПАЛСЯ ПРОСТО
ВАЛ ИДЕЙ**

Многие компании только начинают работу над трансформацией организационных структур. Мы увидели в этом потенциал более 17 лет назад. Вы не представляете, какой эффект можно получить. В Комусе есть выдающиеся кейсы. Мне кажется, мы первые в России развели «продакт-менеджеров» на байеров (закупка) и категорийных менеджеров (аналитика). Вывели в прибыль товарные категории и нарастили их. Конечно, это непросто: пересборка функций и процессов, новые лидеры и команды, кто кем «управляет», должна сойтись экономика. Но стоит того точно. Сейчас подразделения уже сами генерируют изменения.

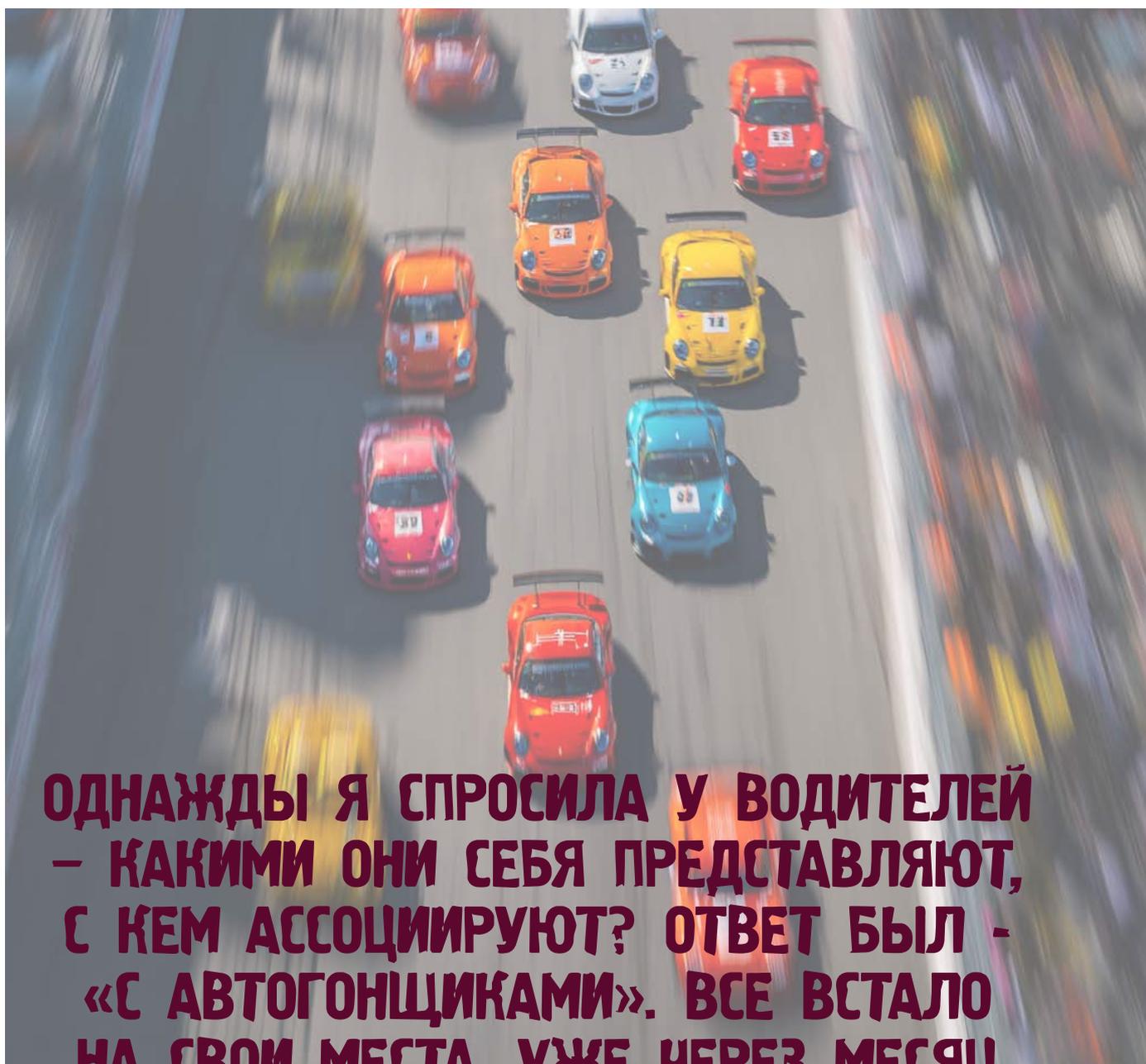
ДЛЯ НАЧАЛА МЫ ПОНЯЛИ, ЧТО ДЛЯ НИХ ВАЖНО. И СОЗДАЛИ ПОД КАЖДОГО ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ «ОФФЕР». ДОСТОЙНЫЕ ЗАРПЛАТЫ, ПРИВЛЕКАТЕЛЬНАЯ ПРЕМИАЛЬНАЯ СХЕМА, СОЦПАКЕТ НА ВЫБОР (ГРАФИК, УДАЛЁНКА, ДМС, КОМПЕНСАЦИЯ ДЕТСКОГО САДА/ШКОЛЫ РЕБЕНКА, ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДНИ ОТПУСКА, ОПЛАТА ХОББИ, ПОЕЗДКИ В ОТПУСКЕ И ПРОЧЕЕ), МНОГО САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ, ОБУЧЕНИЕ ЛУЧШИМ ПРАКТИКАМ, ЛИДИРОВАНИЕ В ПЕРСПЕКТИВНЫХ И ВАЖНЫХ ПРОЕКТАХ

В Комусе управление персоналом ведется по категориям. Это наше ноу-хау.

Все инструменты применяются фокусно и поэтому дают максимальный эффект. Одной из категорий являются «ценные» сотрудники.

Сюда входят аналитики, IT-шники, экономисты, логисты, архитекторы систем и другие — с уникальным опытом или знаниями.

Для начала мы поняли, что для них важно. И создали под каждого индивидуальный «оффер». Достойные зарплаты, привлекательная премиальная схема, соцпакет на выбор (график, удалёнка, ДМС, компенсация детского сада/школы ребенка, дополнительные дни отпуска, оплата хобби, поездки в отпуск и прочее), много само-



ОДНАЖДЫ Я СПРОСИЛА У ВОДИТЕЛЕЙ – КАКИМИ ОНИ СЕБЯ ПРЕДСТАВЛЯЮТ, С КЕМ АССОЦИИРУЮТ? ОТВЕТ БЫЛ - «С АВТОГОНЩИКАМИ». ВСЕ ВСТАЛО НА СВОИ МЕСТА. УЖЕ ЧЕРЕЗ МЕСЯЦ ВОДИТЕЛИ ПРАЗДНОВАЛИ ДОСТИЖЕНИЯ НА АВТОДРОМЕ. МЫ СДЕЛАЛИ КРАСИВЫЕ ФОТО В ШЛЕМАХ И КРУТОЙ ОДЕЖДЕ. РАЗМЕСТИЛИ НА САЙТЕ. ВСЕ ВОСХИЩАЛИСЬ НАШИМИ СОТРУДНИКАМИ

стоятельности, обучение лучшим практикам, лидирование в перспективных и важных проектах. Высшее руководство лично курирует уровень удовлетворенности каждого ценного сотрудника — это важный принцип программы.

Для меня, как для HRD, работа в Комусе дала совершенно новый опыт. В первую очередь, это погружение в бизнес. Далее — не формальное, а реальное внимание к клиенту и качеству продуктов и услуг. Это ДНК корпоративной культуры.

МЫ ДАЖЕ НА ВРЕМЯ ЗАМЕНИЛИ ТЕРМИНЫ «КЛИЕНТ» НА «ПАРТНЕР» И «ЖАЛОБА» НА «ЗАМЕЧАНИЕ ПО БРАКУ В РАБОТЕ», ЧТОБЫ СОТРУДНИКИ ПЕРЕСМОТРЕЛИ ОТНОШЕНИЕ. ВВЕЛИ ЛИЧНОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ ПРОДУКТОВ. БАЙЕР ДОЛЖЕН ЗНАТЬ, КАК ПИЩЕТ ЕГО МАРКЕР

Мы даже на время заменили термины «клиент» на «партнер» и «жалоба» на «замечание по браку в работе», чтобы сотрудники пересмотрели отношение. Ввели личное тестирование продуктов. Байер должен знать, как пищет его маркер. Однажды так раскрыли причину снижения продаж: с части маркеров просто сложно снимался колпачок. Никакие отчеты этого не покажут. И внимание к людям. Настоящее. Не по документам. А пожать руку. Спросить у оператора, как обстановка. Знать лучшего комплектовщика. Выяснить у недавно назначенного резервиста какие проблемы и дать совет.

В компании работают целые династии и, наверное, компания бьет рекорды по длительности работы сотрудников. Я думаю, люди идут сюда за стабильностью, интересными задачами, карьерой. А получают даже больше — они растут вместе со своими идеями и проектами, веселятся с коллегами на праздниках, находят поддержку в трудные минуты (финансовая, медицина и др.).

Есть и те, кому не удалось встроиться. Комус ориентирован на результат и клиента. Это важно. Одна из ключевых компетенций для любой должности. Человеку может быть комфортно в другой среде — где больше теории, обсуждений. Или он нечувствителен к качеству и клиенту. Но даже в этой щепетильной ситуации, чтобы снизить стресс от увольнения (а он обычно обоюдный), была создана программа обучения руководителей проводить такие встречи.

Сильное впечатление у меня оставил и опыт работы с McKinsey. Я помогала проводить HR-трансформацию крупной розничной сети и выводить её в лидеры. Выделю настоящее наставничество — когда более опытный консультант прямо прокачивает тебя под конкретные задачи. Помню, как наша команда не умела писать служебные записки, и решения по ним заказчиком не принимались. Наставник тут же отправил нас на супер-тренинг, до сих пор мои служебки — просто шедевр. Прямую критику сотрудникам — без танцев с бубнами, её называли «бонусом». Ты слушаешь, сначала у тебя сопротивление («с чего это?»). Потом понимаешь, что они правы. Запоминаешь на всю жизнь. Никакой обиды и осадка.

Невероятную смесь культуры выполнения задач в срок с умением лидеров мотивировать команду. Как-то нужно было сделать презентацию к утру. Мы выдохлись, проект подходил к концу. Лидер проекта сказал: «Все остаемся в ночь. Я с вами. Помогаю каждому, кто затормозится или станет засыпать. И еще... я разношу вам пиццу». Конечно, мы все остались, и эта ночь одна из самых запоминающихся в моей корпоративной жизни. Сейчас я вижу такие HR-тренды: фокус на среде, вовлечении и удовлетворении работой. Важное направление. Люди выбирают не только по зарплате. Особенно молодое поколение. Простраивание карьерных треков очень актуально и недооценено, я рада, что начали понимать: сотрудникам нужны прозрачные правила. Возвращение с удаленки в офис — тренд неоднозначный. Часть сотрудников будет отдавать предпочтение компаниям с удаленным форматом. При этом он же и снижает шансы на карьерный рост — в офисе проще проявить свои лучшие качества. Это надо доносить. Не сразу очевидно людям, нацеленным на карьеру. Развитие HR-бренда — ноунеймы играют на кадровом рынке. Даже небольшие компании могут прославиться, если задаться целью. Влияние на повышение эффективности бизнеса заставит HR наращивать экспертизу в финансовой мотивации, организационном проектировании, оценке потенциала людей, участвовать в настройке бизнес-моделей. HR сможет стать полноценным партнером бизнесу и дать ему гораздо больше.

***Оксана Нилова,**
 Ex HRD **КОМУС**, ex HR партнёр **McKinsey**,
 Эксперт по развитию бизнеса через команды,
 23 года в управлении персоналом



<https://t.me/probossov>

Беседовала В. Князева

Слепые зоны поиска. Уникальный метод найти то, что скрыто от Яндекс и Google



Эксперты выяснили, какие данные о соискателях скрыты от поисковых систем и как это влияет на найм

Главное:

- Поисковые системы индексируют устаревшие данные с задержкой от недели до нескольких месяцев
- Платформы вроде LinkedIn скрывают от Google целые разделы профилей, включая навыки
- Внутренний поиск платформ и поиск через Google дают разные выборки кандидатов с минимальным пересечением
- Эксперты предлагают методику самостоятельной проверки «слепых зон» поисковиков



Павел Сизов
The Find

При поиске IT-специалистов через Google рекрутеры часто не подозревают, что видят лишь часть доступных кандидатов. Проблема связана с тем, как работают поисковые системы и какие данные им предоставляют профессиональные платформы.

Две базы кандидатов, которые почти не пересекаются

Павел Сизов, основатель IT-кадрового агентства The Find, провел эксперимент: искал специалистов с одинаковыми параметрами через Google и через внутренний поиск LinkedIn. Результаты оказались неожиданными.

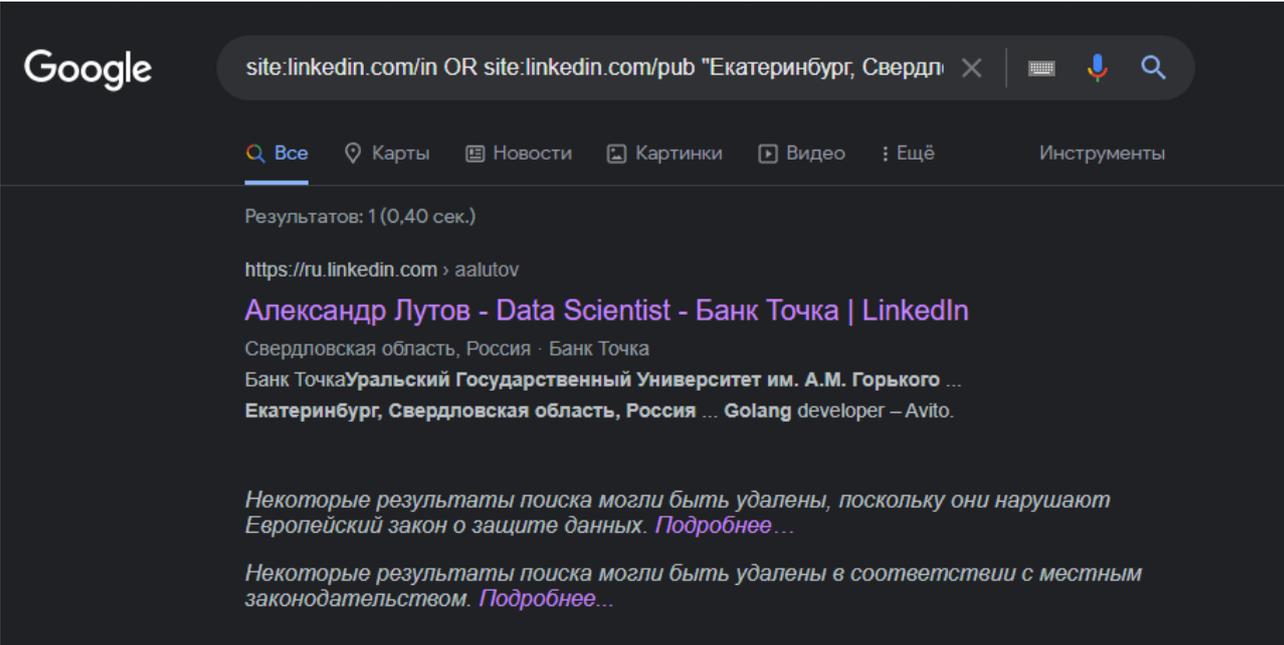
Важно отметить разницу в работе поисковиков. Внутренний поисковик LinkedIn всегда ищет точные совпадения. Если ввести «Александр», он выдаст все страницы именно с этим словом, но не покажет страницы с вариантами Alexander, Саша, Шура. Если ввести неполное слово «Александр», LinkedIn будет искать только его, не показывая страницы со словом «Александр».

В отличие от этого, Google и другие внешние поисковики оснащены «умным» поиском. Они понимают запрос и подставляют возможные варианты. При X-Ray запросе со словом «Александр» Google самостоятельно включит в подборку варианты: Александр, Alexander, Саша, Шура и другие.

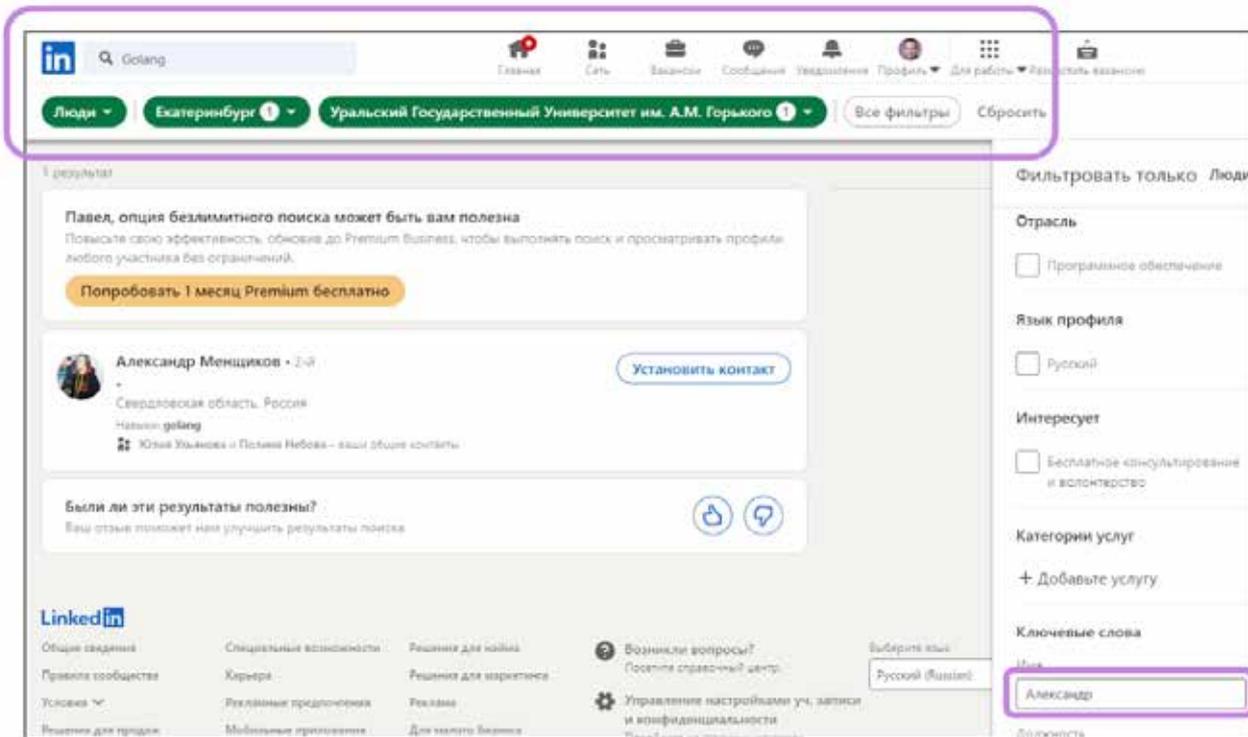
Второй важный момент: поисковая выдача LinkedIn привязана к кругам контактов профиля пользователя. Система показывает контакты первого, второго и третьего уровня (друзья, друзья друзей и друзья друзей друзей).

Тестовый запрос выглядел так:

site:linkedin.com/in OR site:linkedin.com/pub «Екатеринбург, Свердловская область, Россия» «Уральский Государственный Университет им. А.М. Горького» «Golang» intitle:»Александр»

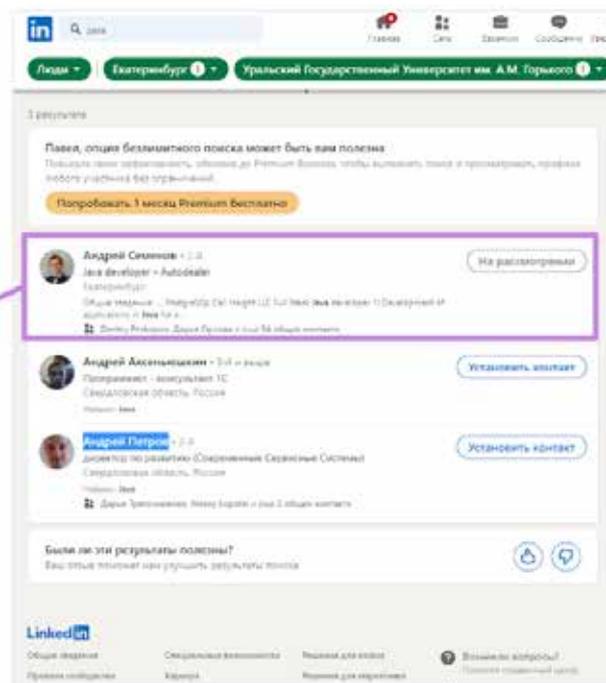
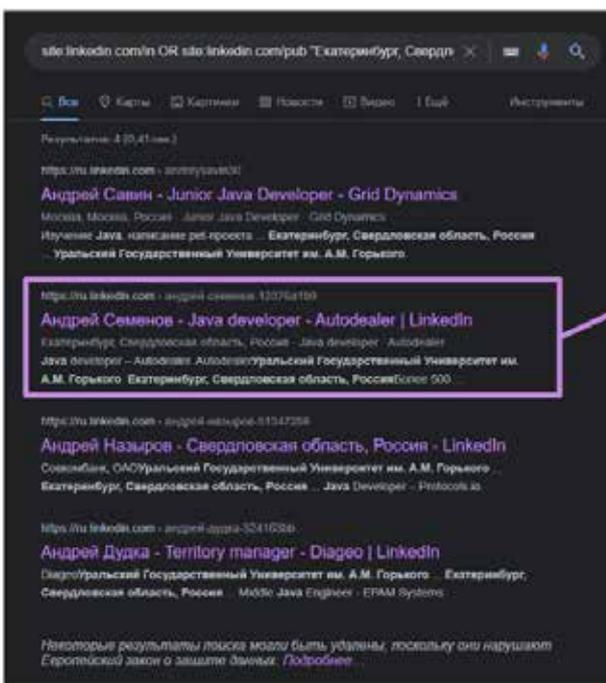


Эти же параметры были продублированы во внутреннем поисковике LinkedIn.



Результат показал разных кандидатов по имени Александр в обеих системах.

При замене имени на «Андрей» для расширения выборки, Google нашел четырех специалистов, LinkedIn — трех. При этом только один человек присутствовал в обеих выборках.



«При обычном поиске по более широким запросам мы не замечаем эту разницу. Но фактически получаем две очень разных выборки кандидатов с минимальным пересечением», — объясняет Сизов.

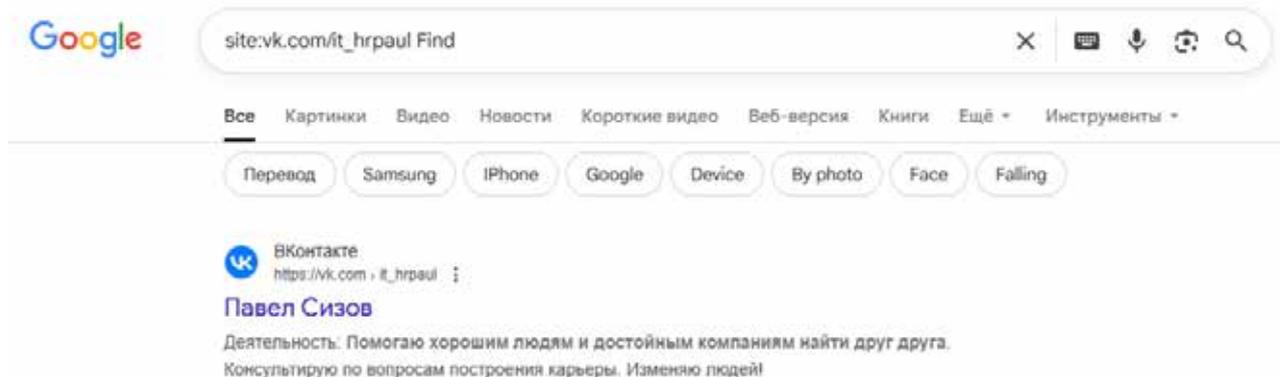
Почему Google отстает от реальности

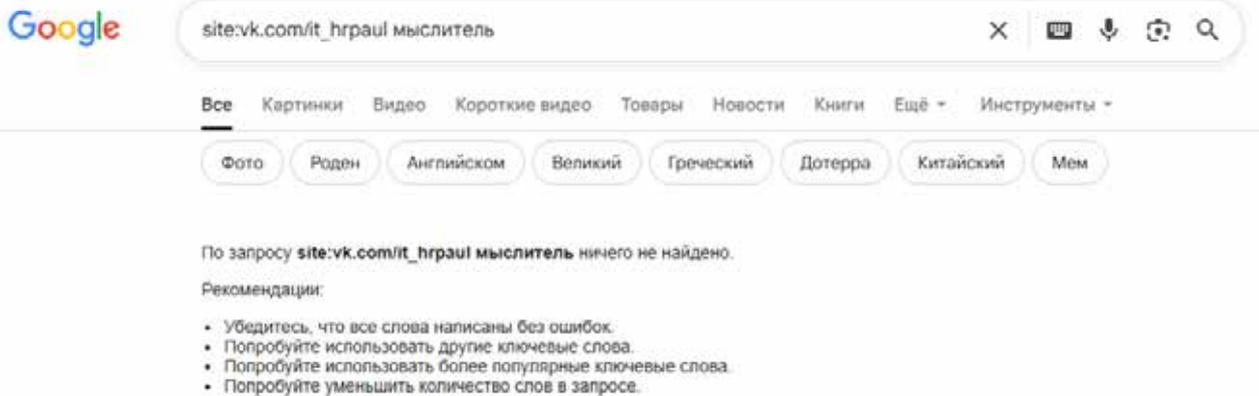
Основная причина расхождений — в механике работы поисковых систем. Google и Яндекс не ищут информацию в реальном времени. Их поисковые боты периодически обходят сайты, скачивают содержимое и сохраняют в собственных базах данных. Когда пользователь вводит запрос, поисковик ищет ответ не по актуальной версии сайта, а по этой копии.

Процесс выглядит так:

1. Скрапер (бот, робот) конкретной поисковой системы периодически обходит сайты из интернета и скачивает их содержимое
2. Скачанная информация попадает в гигантскую базу данных Яндекса или Google
3. При вводе запроса поисковик ищет ответ не по живому сайту, а по этому слепку

Для профессиональных платформ это означает серьезную задержку. Пока рекрутер ищет по данным недельной или месячной давности, его конкуренты, использующие внутренний поиск, уже связываются со свежееобновившимися кандидатами. Проверить это можно на собственной странице в любой социальной сети. Например, создать узкий запрос вида `site:vk.com/ваш_профиль «слово_из_профиля»`, который находит только вашу страницу. Затем добавить в профиль новое уникальное слово (например, «мыслитель» в описание или статус) и включить его в поисковый запрос. Страница исчезнет из выдачи Google.





В эксперименте Сизова актуализация информации о профиле в VK заняла три с половиной месяца. На столько могут отставать рекрутеры, пользующиеся исключительно X-Ray и Boolean search.

Что скрывают платформы от поисковиков

Владельцы сайтов могут управлять тем, какую информацию видят поисковые боты. С помощью технических тегов (noindex, nofollow) и настроек сервера они указывают, какие разделы не нужно индексировать. Это стандартная практика для защиты платного контента или перенаправления трафика через собственные сервисы.

Любую информацию на странице и сам сайт можно скрыть от поисковика



ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

Ю. БОРИСОВА

Оргструктура – Это про кровь и нервную систему бизнеса



 Как вы можете описать и
Оргструктуры больших фирм (нлмк и
др) в которых вы работали одним из
руководителе

*Д*ля меня, как для директора по орга-
низационному развитию, оргструкту-
ра — это не про схему в PowerPoint.
Это про кровь и нервную систему бизнеса. Прак-
тический опыт реализации полномасштабных
трансформаций — именно таких, какие требуют-
ся лидерам рынка, — научил главному: именно
организационный дизайн становится ключевым
фактором, который либо разгоняет компанию,
либо тихо саботирует все ее усилия.



Юлия Борисова
ODA

Мой опыт в основном касается промышленности — это холдинги с непрерывным циклом производства: металлургия, нефтегаз, химия. Я реализовывала проекты в периметре таких компаний, как РУСАЛ, НЛМК, УГМК, ТНК-ВР, «Газпром нефть», «Уралкалий», «ФосАгро». Было и машиностроение («Калашников», «ГАЗ»), и логистика. Этот охват позволяет видеть не только частные случаи, но и общие закономерности.

Портрет российского промышленного гиганта: иерархия, дивизионы и ЕЦО

Если бы мне нужно было описать оргструктуру крупного промышленного холдинга одним словом, я бы сказала: «Иерархия». Это и наследие, и насущная необходимость. Необходимость — потому что непрерывный, зачастую опасный цикл производства в металлургии или химии требует абсолютной четкости, предска-

**ЕСЛИ БЫ МНЕ НУЖНО БЫЛО ОПИСАТЬ
ОРГСТРУКТУРУ КРУПНОГО ПРОМЫШЛЕННОГО
ХОЛДИНГА ОДНИМ СЛОВОМ, Я БЫ СКАЗАЛА:
«ИЕРАРХИЯ»**

емости и однозначности в принятии решений. Цена ошибки на месте может быть слишком высока.

Возьмем для примера металлургию. Типичная структура — это вертикально-интегрированный холдинг с выделенным корпоративным центром (КЦ). Он может гордо называться «управляющей компанией» и находиться в отдельном юрлице или входить в состав головного предприятия.

Роль и «сила» КЦ — ключевой вопрос, объясняющий дальнейшие различия оргструктур холдингов. В идеале — это мозговой и стратегический центр, компактный и влиятельный. Однако на практике он нередко берет на себя массу операционных функций. С одной стороны, это позволяет повышать операционную эффективность бизнеса, а с другой — всегда есть риск превратиться в неповоротливого бюрократического монстра. Отчасти поэтому мы видим эффект маятника «централизация-децентрализация» каждые 7-10 лет в структурах промышленности.

Следующий уровень иерархии — дивизионы. Компания не рождается с ними.

Сначала она растет, как снежный ком, обрастая новыми активами, но наступает момент, когда управлять всем из одной точки становится невозможно. Тогда и рождаются дивизионы, чаще всего — по продуктовому принципу.

Взгляните, например, на НЛМК. Здесь Сырьевой дивизион добывает сырье, необходимое для производства стали, а Дивизион плоского проката уже производит из него готовую сталь. Это не просто подразделения, а центры прибыли с полной ответственностью за свой участок. Аналогично в РУСАЛе были глинозёмный и алюминиевый дивизионы.

Для обеспечения слаженного функционирования этой «машины», выделяются общие службы — кадровая, финансовая, юридическая и другие. Как распределяется функционал и ответственность между КЦ, Дивизионом и предприятием в функции - вопрос, который решает каждая компания самостоятельно. Сейчас очевидна тенденция к централизации.

БИЗНЕС ИДЕИ РЕШЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

ВСЕГДА ЕСТЬ РИСК ПРЕВРАТИТЬСЯ В НЕПОВОРОТЛИВОГО БЮРОКРАТИЧЕСКОГО МОНСТРА

Ярче всего тенденция к централизации последние 15 лет проявляется на базе Единых/Общих центров обслуживания (ЕЦО/ОЦО). Изначально это была «фабрика документов» для бухгалтерии и кадрового делопроизводства. Сегодня современный ЕЦО — это многопрофильный сервисный хаб, который оказывает услуги для всех сотрудников: от оформления командировок и юридической консультации для сотрудников, до поддержки снабжения и продаж для бизнеса.

На уровне производственных предприятий, входящих в структуру дивизионов, действуют свои «княжества»: производственные цеха, ремонтные службы, технологи, HSE, энергетика, склады, внутривоздушная логистика. Их структура — максимально четкая и иерархическая, с четко выделенными зонами ответственности. Вопрос, находятся ли здесь представители корпоративных функций, зависит от модели: последняя тенденция — это их централизация, но на местах всегда остается критически важное для производства ядро. И это оправданно — безопасность людей и стабильность работы являются абсолютным приоритетом.



Можно ли их сравнить с оргструктурами похожих фирм в мире?

— Сравнить можно. Но первый и главный вопрос — зачем? Без понимания цели мы будем сравнивать несравнимое. Ключевое различие кроется не в схемах, а в фундаменте: в возрасте активов, законодательной среде, объеме исторических инвестиций и, что важнее всего, в глубине укорененности управленческой культуры.

Понимая это, мы можем разделить мировых игроков на две категории с точки зрения полезности сравнения.

Это, в первую очередь, вертикально-интегрированные европейские и азиатские гиганты, такие как ArcelorMittal, ThyssenKrupp или POSCO. Их исторический путь и бизнес-модель во многом схожи с нашими. У них тоже есть:

ЯРКИЙ ПРИМЕР — АМЕРИКАНСКАЯ “NUCOR” С ЕЕ СЕТЬЮ МИНИ-ЗАВОДОВ, ПЛОСКОЙ ИЕРАРХИЕЙ И КУЛЬТУРОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

- Выделенный корпоративный центр, определяющий стратегию.
- Дивизиональное построение (по продуктам или географии).
- Сложный баланс между централизацией функций (HR, Финансы, IT) и операционной самостоятельностью заводов.

Сравнивая себя с ними, мы ищем ответы на практические вопросы архитектуры: На каком уровне принимаются инвестиционные решения? Как выстроено управление цепочкой поставок от сырья до готового проката? До какой степени централизованы функции поддержки?

Но существует и второй лагерь — «управленческие антиподы». (Яркий пример — американская “Nucor” с ее сетью мини-заводов, плоской иерархией и культурой предпринимательства. Сравнить с ними оргструктуры — бессмысленно. Но именно у них стоит учиться принципам управления: гибкости и скорости! В этом и заключается главный секрет бенчмаркинга оргструктур: это не поиск готовых решений, а сравне-

ние управленческих практик. Бесплезно копировать плоскую структуру Nucor в наших тысячетонных производствах, но бесценно — перенять их принципы управления, которые можно адаптировать к специфике нашей деловой среды.

Именно поэтому цель сравнения должна быть прагматичной: не «скопировать», а «понять принципы».

Мы смотрим на лидеров не для того, чтобы повторить их оргсхему, а чтобы найти ответы на стратегические вопросы:

Как в ArcelorMittal выстроено управление инновациями (R&D)? Как взаимодействуют централизованные «лаборатории» и заводы?

ГЛАВНЫЙ ТРЕНД, КОТОРЫЙ Я БЫ НАЗВАЛА, — ЭТО ГУМАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ И СТРЕМЛЕНИЕ К ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ГИБКОСТИ

Как в ThyssenKrupp работает система принятия стратегических решений? Насколько дивизионам делегирована ответственность за инвестиции?

Как Nucor сохраняет гибкость и скорость при росте? Какую роль в этом играет их система мотивации и организационная культура?

Сравнение структур — это не поиск готовых решений, а бенчмаркинг управленческих практик. Он позволяет задать себе правильные вопросы и найти свои, контекстно-обусловленные ответы, перенимая не “квадратики” на схеме, а лучшие управленческие “ДНК”.



Какие новации из управления видят большие компании и как они их внедряют у себя?

— Большие компании, осознав ограниченность классического подхода «Командно-контрольный», активно ищут новые модели.

Главный тренд, который я бы назвала, — это гуманизация управления и стремление к организационной гибкости. Вот какие ключевые новации мы видим и как они внедряются на практике.

1. Осознание, что вовлеченный и развивающийся сотрудник в разы продуктивнее и инновационнее. «Кадры решают всё» превращается из лозунга в работающую практику.

Современный управленец теперь регулярно проводит личные встречи с подчиненными, где обсуждает не только рабочие задачи, но и карьерные треки, мотивацию и личное развитие сотрудников. В продвинутых компаниях появилась практика реер-to-peer feedback, когда коллеги учатся давать конструктивную обратную связь друг другу, ломая традиционную вертикаль «начальник-подчиненный». Эти изменения закрепляются на системном уровне: KPI топ-менеджеров теперь все чаще включают показатели по развитию команд и удержанию ключевых талантов, а самих руководи-

В ПРОДВИНУТЫХ КОМПАНИЯХ ПОЯВИЛАСЬ ПРАКТИКА РЕЕР-ТО-РЕЕР FEEDBACK, КОГДА КОЛЛЕГИ УЧАТСЯ ДАВАТЬ КОНСТРУКТИВНУЮ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ ДРУГ ДРУГУ, ЛОМАЯ ТРАДИЦИОННУЮ ВЕРТИКАЛЬ «НАЧАЛЬНИК-ПОДЧИНЕННЫЙ»

телей массово отправляют учиться soft skills — искусству слушать, слышать и вдохновлять команду.

2. Гибкие методологии выходят за пределы IT

Компании видят, что скорость принятия решений невероятно мала. Многомесячное планирование и вертикальные согласования убивают инновации. Нужно быстро тестировать гипотезы и реагировать на запросы клиента.

Отсюда происходит вторая, не менее важная трансформация — гибкие методологии Agile и Lean. Их внедряют уже далеко не только в проектных офисах и отделах ответственных за бережливое производство или бизнес-процессы. Они становятся общепринятой практикой. Часто создаются кросс-функциональные команды, которые быстро тестируют гипотезы и получают результат, минуя многомесячные согласования по вертикали.

3. Цифровизация

Она сказала, что на многих функциях, но настоящую революцию, влияющую на всю организацию, вызвала цифровизация в HR. Специальные платформы и BigData научились агрегировать информацию из самых разных источников: систем учета рабочего времени, программ оценки персонала и даже корпоративных социальных сетей. Это позволяет не просто констатировать текучесть кадров постфактум, а прогнозировать кадровые риски, выявляя сотрудников, которые, например, с высокой вероятностью могут покинуть компанию.

Такие системы помогают принимать стратегические кадровые решения руководителям без HR эксперта/

4. Становление «амбидекстровых» организаций

Самый сложный и многообещающий тренд — становление «амбидекстровых» организаций. Амбидекстрия — это способность компании одновременно делать две вещи: эффективно управлять текущим бизнесом (оптимизировать и повышать эффективность) и активно разрабатывать и быстро внедрять инновации (быстро и разумно инвестировать).

На практике это выглядит как

- возрождение R&D, но в совершенно новой форме. Современные центры исследований и разработок создаются внутри холдингов, а не в министерствах, как раньше. В отличие от старых НИИ, они тесно интегрированы с бизнесом и работают по гибким, а не застывшим сценариям.
- внутренние акселераторы: программы, где сотрудники могут подать идею, получить ресурсы и менторскую поддержку для ее проверки и запуска внутри компании.

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**

7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год



Train Your Brain

HR агенство в сфере управления командами
и организационного развития

ТРЕНИНГ УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

HR МЕНЕДЖМЕНТ.
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ
ПЕРЕКРЕСТКИ:
КОМАНДА КАК КАПИТАЛ
И КАК РЕСУРС



ХОЧЕШЬ ОТТОЧИТЬ НАВЫКИ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ?

- **Создай и замотивируй команду, которая работает на результат.**
- **Научись системным HR подходам на примерах и кейсах этого курса.**
- **Практический курс по созданию эффективных команд.**



НАШИ КОНТАКТЫ

ТЕЛЕФОН

+7 985 727 78 01

САЙТ КОМПАНИИ
trainyourbrain.eu.com



САЙТ ОКСАНЫ НАБОК
nabok.trainyourbrain.eu.com



Удержание ценного специалиста: Психология, Мотивация, Команда



В корпоративной, управленческой жизни неизбежно наступает момент, когда появляется ценнейший кадр. В этот же момент появляется и задача удержать его. Ведь на нем могут быть завязаны ключевые функции, ключевой результат.

В этой статье я расскажу не просто теорию, но и взгляд изнутри. Ведь я и сам был на месте такого сотрудника. Рассмотрим, что работает хорошо и как точно делать не надо.

1. Психология

Когда сотрудник осознает свою ценность, он уже перестает быть просто шестеренкой в большом механизме компании. Он переходит в роль личности, человека с которым нужно считаться.

Определим нашу точку А.

Шаг 1. Нужно понять внутренние рассуждения сотрудника. Обратимся к книге “Лидерство и племя”.

Есть 5 моделей:

1. Жизнь плохая

2. Моя жизнь плохая



Антон Вострухов

3. Я крутой

4. Мы крутые

5. Жизнь прекрасна

Скорее всего, наш сотрудник - уровень 3. Кроме результата, он уже либо сам формирует связки рабочие, либо люди сами тянутся к нему. Конкуренты тоже уже начинают его в открытую хантить, либо “брать на карандаш”.

Шаг 2. Теперь нужно зафиксировать его внутреннюю мотивацию и зрелость. Воспользуемся моделью Херси-Бланшара.

Есть 4 типа мотивации и зрелости сотрудника:

1. Неопытный и не мотивированный

2. Не опытный и мотивированный

3. Непытный и не мотивированный

4. Опытный и мотивированный

Если у нас ценный кадр, он находится либо в позиции 3, либо в 4.

Если в 4, то проблемы у вас нет. Вы все делаете правильно и не ломайте то, что уже работает

Берем позицию 3.

Шаг 3. Теперь нужно понять, а на какой стадии из спиральной динамики находится компания и вы сами, как собственник?

Также берем самый распространенный случай, когда мы находимся на уровне силы. Где есть ярко выраженный лидер и власть.

Итак, наша точка А:

1. Человек имеет запрос на то, чтобы влиять, иметь мнение

2. Человек с мышлением “я крутой” и он действительно обладает опытом и компетенциями, но прикладывать усилия не всегда хочет

3. В компании приветствуется проявление единого лидерства

ЦЕННЫЙ КАДР, НИКОГДА НЕ НАУЧИТ ЛУЧШЕ, ЧЕМ САМ ДЕЛАЕТ

Что точно делать нельзя в таком случае:

1. Пытаться “сбить корону”, “поставить на место”

2. Пытаться “выжать максимум, пока не ушел”

3. “Хитрить” и “манипулировать”

Что делать нужно:

Ключевое: перестать видеть в человеке угрозу, нужно выстроить с человеком коммуникацию.

Из всех инструментов менеджмента, обратная связь - становится ключевым с данным сотрудником.

Добавьте больше разговоров. Интересуйтесь человеком.

И идем точно в обратной последовательности от точки А:

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**

7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

HR стратегия сегодня и 10–20 лет назад – это сильно разные системы или все вечно под луной?



Это разные системы и все вечно под луной.

20 лет назад в нашей стране HR стратегия или не существовала вообще или только-только зарождалась в некоторых около международных компаниях.

Впервые об HR как о партнере бизнеса (HR Business Partner) заговорил Дейв Ульрих еще 1997 году в своей книге. Тогда это казалось «игрушкой», допом, который можно внедрить в компании, а можно и не внедрять.

Это был период «кадровиков» в нашей стране, которых сложно (от слово невозможно) было представить за круглым столом с директором, разрабатывающим стратегию бизнеса. За этот стол HRов «допустили» позже, когда поняли, что бизнес делают люди, и чтобы он рос и пришел в желанную точку, игнорировать этот факт не получится. Последние несколько лет HRы полноценные участники круглого стола и часто даже его «возглавляют». Этому стал причиной кадровый голод и все вытекающие. Можно сказать, что HR стратегия актуальна около 10 лет. Конечно, пришлось столкнуться с проблемой (кадровый голод), чтобы направление работы с людьми встало почти во главе или наравне с другими вопросами бизнеса.

Насколько точны могут быть прогнозы по зп, кандидатам, экономике в целом, чтобы строить планы hr стратегии сейчас?

Зависит от того, кто эту стратегию создает, насколько он видит ситуацию обширно и готов видеть ситуацию обширно. Сесть и написать стратегию на 5-10 лет вперед



Лейсан
Мифтахова

и точно попасть можно только если ты везунчик и делал стратегию пальцем в небо, то есть «угадать», мы не можем надеяться на звезды, свое везение и т.д., слишком рискованно. В любом другом случае важно определять точки сверки прогнозов с реальностью. Например, раз в год мы садимся, сверяемся и пересобираем стратегию, корректируем если это необходимо. А если нет необходимости, то радуемся тому, что правильно спрогнозировали и ждем следующую точку сверки. Отвечая на вопрос: прогнозы на десятилетие точными быть не могут, на год вперед вполне.

Какие расхождения могут быть спустя год-два в планах по персоналу и реальности?

Есть ситуации, которые сложно предсказать во времени. Например, мы можем примерно понять и прогнозировать что и как будет после окончания СВО с кадрами и персоналом, какая специфика нас может ожидать, но мы не можем предугадать по срокам этот процесс, поэтому в таких вопросах точно будут расхождения.

Каким уровнем квалификации должен обладать тот, кто ведёт разработку hr стратегии?

Будет не совсем правильно сказать, что разработка HR стратегии достаточно простой процесс. Но если взять сам процесс создания, то для человека, проработавшего в направлении HR, это действительно очень понятный процесс, то есть стратегия работы с персоналом интуитивно понятна: что может и должно сделать подразделение по работе с персоналом, чтобы прийти к главной цели компании: кого, как, когда, в каком количестве планируем нанимать, что развивать в сотрудниках, на каких ценностях делать акцент, а с какой категорией персонала будем вынуждены прощаться.

Ответы на эти вопросы, казалось бы, простые, но чтобы на них ответить важно:

- понимать главную цель компании и понимать есть ли смежные/второстепенные цели;

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
7447273@VK.RU**

* Полная версия выйдет на сайте через год



Издательство
«Альпина Про»
8 (800) 550-53-22
www.alpinabook.ru

альпина PRO

Глава 19. ТЕХНИКА «РЕВОЛЮЦИЯ» ОТСТРОЙКА ОТ КОНКУРЕНТОВ

Посмотрите, что делают все вокруг,
и сделайте наоборот.

Что делать, если вдохновение генерировать идеи о том, как отстроиться от конкурентов, иссякает? Поможет еще одна техника — под названием «Революция».

Каждая приведенная в этой книге техника определяет логику потока сознания: вы направляете свои мысли в определенное русло, чтобы собрать больше идей. Техника «Революция» направит ваш разум на поиск отличий от конкурентов.

Если мы выберем какую-либо отрасль и посмотрим на относящиеся к ней компании, то увидим, что бизнес-процессы у них в целом одни и те же. То есть для вашего клиента все поставщики или подрядчики плюс-минус одинаковые. Да, какие-то компании старше, а какие-то только начали работу, у кого-то больше денег, а кто-то пока ограничен в средствах на развитие, но все они делают примерно одно и то же. Так возникают отраслевые банальности. И с помощью техники «Революция» из чего-то типичного для рынка вы можете сделать нечто... революционное. Поехали!

1. СОБЕРИТЕ ВСЕ ОТРАСЛЕВЫЕ БАНАЛЬНОСТИ

Это то, что в вашей отрасли делают все. Вместе с командой выпишите на листе бумаги 30, а лучше 40 или даже 50 таких банальностей.



Скажу сразу, задание не из легких: выделить что-то из рабочей рутины бывает трудно. Но нужно.

Дам вам подсказки:

- У всех сетевых магазинов есть бонусные карты для клиентов.
- Все крупные авиакомпании делят салон самолета на классы обслуживания.

Итак, проговорите все, что происходит в вашей отрасли, и выпишите как можно больше банальностей.

Как только будете готовы, попробуйте пропустить каждую банальность через три вопроса- фильтра:

1. А что, если мы эту банальность отменим? Будет ли это нашей классной идеей и нашей фишкой на рынке?
2. А что, если мы эту банальность усилим в 10 раз? Будет ли это фишкой?
3. А что, если мы эту банальность извратим, подменив одно другим? Будет ли это нашей фишкой?

Так рождаются отличия от устоявшихся отраслевых стандартов и банальностей. Скорее всего, не по каждому пункту вы получите рабочие идеи, но те немногие, которые вполне могли бы сработать, на какое-то время отлично вас отстроят от конкурентов.

2. ПРОПУСТИТЕ КАЖДУЮ БАНАЛЬНОСТЬ ЧЕРЕЗ ТРЕУГОЛЬНИК «РЕВОЛЮЦИИ»

Каждая из его вершин означает определенное действие, которое можно применить к любой банальности (рис. 19.1):

- Убрать (отменить) — как сделать так, чтобы эта банальность исчезла?
- Усилить — как сделать так, чтобы банальность встречалась чаще, стала больше или качественнее?
- Извратить — как сделать так, чтобы банальность приняла другую форму?

Здесь приведу уже знакомый вам пример компании «Еврогидросервис», отстроившейся от гаражных мастерских чистотой на всех этапах сервиса, упаковкой шлангов и т. п. В гаражах грязно и тускло, а у них — комфортный современный шоурум, бесплатный хороший зерновой кофе, большой телевизор и быстрый сервис: грязь и депрессивную гаражную обстановку в «Еврогидросервисе» убрали (отменили).

ТЕХНИКА ОТСТРОЙКИ ОТ КОНКУРЕНТОВ



1) Выпишите банальности отрасли (то, что делают все)
Минимум 30 для отрасли

2) Какой стереотип в вашей категории вы можете:

ОТМЕНИТЬ,
УСИЛИТЬ X10,
ИЗВРАТИТЬ

3) Может ли получившийся ответ быть идеей для вашего бизнеса?

Если да, то оформите как идею

Рис. 19.1. Техника «Революция»

Прокрутите каждую банальность через треугольник «Революция». Если ее не получилось усилить или отменить, извратите ее. Эта техника натолкнет вас на новые идеи, которые позже превратятся в прорывные решения: «У всех все одинаковое, а мы и наш продукт будем другими!»

3. ПРАВИЛЬНО ФИКСИРУЙТЕ СВОИ ИДЕИ

Чтобы добиться главного результата этой техники и получить еще больше идей, фиксировать их нужно по той же схеме, которую мы обсуждали в предыдущей главе: один лист бумаги — одна идея с названием, описанием и рисунком-визуализацией.

А чтобы идей стало еще больше, в следующей главе я расскажу вам еще об одной взрывной технике.

Продолжаем штурмить!
Вперед!



Глава 20. «ПАРАЛЛЕЛЬНЫЕ МИРЫ»: КАК ЭКОЛОГИЧНО ПЕРЕНЯТЬ У ЛИДЕРОВ ДАЖЕ ИЗ ДРУГИХ ОТРАСЛЕЙ ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ КОММУНИКАЦИИ С КЛИЕНТАМИ

Все, чем вы занимаетесь, уже кто-то когда-то делал.
Смотрите внимательно по сторонам и «воруйте как художник».

В каждой отрасли есть лидеры, чей образ у большинства ассоциируется с определенными ценностными словами. Техника, помогающая создать новые идеи по продвижению компании, формируя у клиентов нужный вам образ компании или продукта, называется «Параллельные миры». Давайте же приступим к работе по ней вместе с вашей командой.

1. ОПРЕДЕЛИТЕ ЦЕННОСТЬ – ТО, ЧТО В ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ ПОКУПАЕТ У ВАС КЛИЕНТ

Выделите одно главное ценностное слово, определяющее то, чему вы служите в жизни клиента.

Разберем на примере «Еврогидросервиса». Там задались вопросом: «Как нам сделать так, чтобы, когда возникает проблема с эксплуатацией спецтехники, люди вспоминали о нас?» Компания хотела, чтобы их клиенты чувствовали себя уверенно. И именно обеспечение уверенности стало главной задачей «Еврогидросервиса». Как это выглядит для их клиента — начальника участка:

— Я сотрудничаю со стабильной компанией, которая помогает ликвидировать аварийность и сокращать издержки при эксплуатации спецтехники. С ними я чувствую себя уверенно.

Как вам хотелось бы, чтобы клиент чувствовал себя, работая с вами? Обсудите это

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**

7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

М. АЛТУХОВА

Back side of the moon

Как увидеть тёмные стороны топа на интервью с ним?

Поговорим с экспертом



Подбор топ-менеджеров — это критически важный и сложный процесс, в котором ошибка может стоить очень дорого и иметь долгосрочные негативные последствия для компании. А в связи с этим, он требует максимальной внимательности и высокого профессионализма от рекрутера.

Кроме оценки профессиональных знаний, опыта и «мягких» навыков, важно увидеть «темную сторону» — непростые черты характера и поведения, незаметные на первый взгляд, но оказывающие влияние на стиль



Марина Алтухова
Лаборатория Карьеры

управления, командную динамику, достижение результатов и принятие стратегических решений. Почему это важно?

Топ-менеджеры управляют не только бизнес-процессами, но и людьми, и корпоративной культурой. Именно руководители высшего звена через свои ценности, поведение и стратегические решения формируют видение, миссию и ключевые принципы работы компании, которые влияют на её имидж и репутацию.

Выявление скрытых сторон поможет понять, насколько кандидат соответствует организационной культуре и сможет ли эффективно выполнять поставленные перед ним цели.

Инструменты оценки скрытых сторон топ-менеджеров на интервью

1. Поведенческие вопросы

Это тип вопросов, ориентированный на получение конкретных примеров из прошлого опыта кандидата, которые демонстрируют его способности, навыки и поведение в различных ситуациях на рабочем месте.

Преимущество таких вопросов заключается в том, что вместо гипотетических ответов, которые могут быть социально - желаемыми, интервьюер получает конкретные и проверяемые данные.

Примеры вопросов по компетенциям:

Компетенция «Лидерство и управление командой»:

- «Приведите пример ситуации, когда вам пришлось руководить командой в условиях кризиса или структурных изменений в компании. Как вы поддерживали боевой дух и работоспособность команды?»
- «Вспомните ситуацию, когда вам пришлось уволить сотрудника. Какая была причина и какой алгоритм действий с вашей стороны?»

Компетенция «Ориентация на результат»:

- «Расскажите о ситуации, когда вам нужно было достичь очень сложной или амбициозной цели. Как вы строили план действий и какие шаги предпринимали для достижения результата?»
- «Опишите ситуацию, когда вам пришлось добиваться поставленных результатов в условиях ограниченных ресурсов или сроков».

Компетенция «Стратегическое мышление»:

- «Приведите пример, когда ваша стратегия помогла компании справиться с внешними изменениями на рынке или конкурентным давлением.»
- «Расскажите о ситуации, когда вам нужно было принимать решения, опираясь на неполные данные или в условиях высокой неопределенности. Как вы сохраняли фокус на стратегических целях?»

2. Ситуационные вопросы

Этот тип вопросов предполагает ответы на гипотетические сценарии. Их цель – оценить, как кандидат будет действовать в незнакомой ситуации, основываясь на его потенциальных навыках и логике, а не на имеющемся опыте.

Преимущество таких вопросов в том, что ответы на них позволяют сравнить кандидатов по одному сценарию и понять, кто лучше подходит к конкретным требованиям вакансии. Примеры вопросов по компетенциям:

Компетенция «Управление изменениями»:

- «Расскажите о случае, когда вам пришлось быстро реагировать и корректировать стратегию развития компании в ответ на неожиданные внешние или внутренние факторы.»

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА** 
7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

Жан-Клод Ван Дамм

Источник: <https://youtube.com/shorts/becahSIHnnU?si=t-z3u6S1Klj2ts>

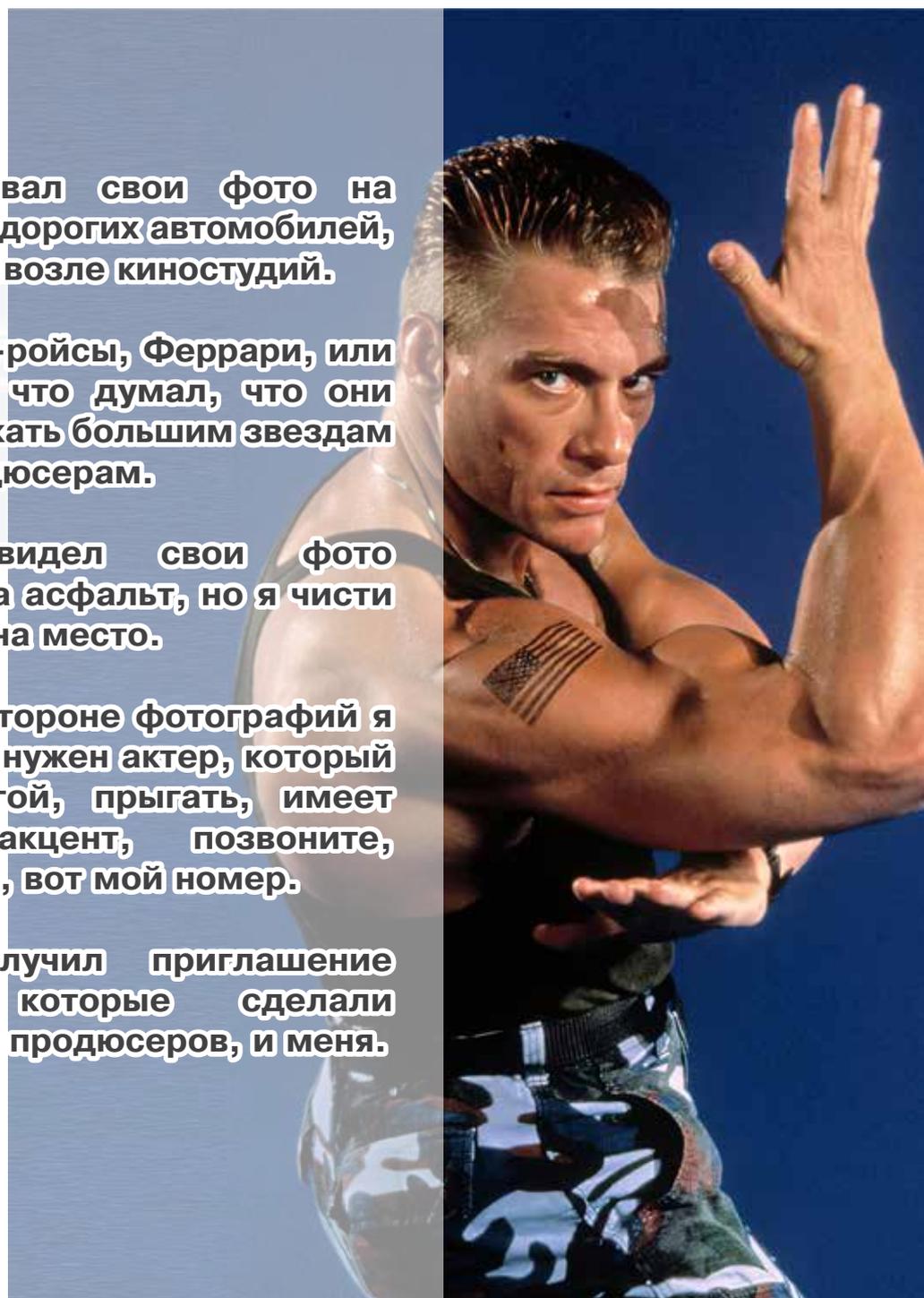
Я расклеивал свои фото на стеклах дорогих автомобилей, припаркованных возле киностудий.

Я искал Роллс-ройсы, Феррари, или Порше, потому что думал, что они могут принадлежать большим звездам или крутым продюсерам.

Иногда я видел свои фото сброшенными на асфальт, но я чисти их и возвращал на место.

На обратной стороне фотографий я писал: если вам нужен актер, который умеет бить ногой, прыгать, имеет французский акцент, позвоните, пожалуйста, мне, вот мой номер.

Так я получил приглашение в фильмы, которые сделали миллионерами и продюсеров, и меня.



Партнёры УП



Журнал



1996-2025

12 000+ интервью seo, hrd,
топ специалистов успешных фирм



АЛЬМАНАХИ

СОБЕСЕДОВАНИЕ	МОТИВАЦИЯ	СТАРТАПЫ	БИЗНЕС ТРЕНЕРЫ ГОВОРЯТ	ИИ&БИЗНЕС
СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ	КОУЧИНГ & БИЗНЕС	ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА	БОЛЬШИЕ НАЛОГОВЫЕ СПОРЫ	МАСШТАБИРОВАНИЕ

благодарит экспертов, которые помогли нам подготовить этот номер

ЭКСПЕРТЫ Журнала УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



**Оксана
Набок**

Train your brain, Лауреат
премии КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2025



**Дмитрий
Семин**

бизнес-тренер, Лауреат
премии Капитаны
Российского Бизнеса 2019-
2025



**Дмитрий
Мирошников**

генеральный директор
компании "Симедика.ру"



**Сергей
Пронин**

генеральный директор
«Таресс»



**Надежда
Гончарова**

Деловой клуб КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА



**Наталья
Беляева**

генеральный директор
ООО Смарт Лавка,
франчайзи SPAR



**Виталий
Снегирев**

Юридическая группа
«Траблшутинг»



**Андрей
Курч**

доктор психологии,
основатель и ректор
Академии ТОП
Менеджмента (АТОМ)



**Оксана
Нилова**

Ex HRD КОМУС, ex HR
партнёр McKinsey, Эксперт
по развитию бизнеса



**Павел
Сизов**

руководитель IT-кадрового
агентства The Find



**Марина
Алтухова**

Лаборатория Карьеры



**Юлия
Борисова**

Президент Ассоциации
Организационного развития

EURASIA

TRAINING MANAGER



КОНФЛИКТЫ С КОЛЛЕГАМИ И КРОСС-ФУНКЦИЕЙ

Освоение навыков предупреждения и разрешения конфликтов (Модель Васильева).

Понимание психологических особенностей поведения в конфликтных ситуациях (4 уха Фон Туна).

Формирование умения управлять своими эмоциями и реакциями в стрессовых ситуациях (Канеманн).

Развитие навыков активного слушания и аргументации.

Отработка стратегий поведения в конфликтных ситуациях.

Обучение техникам выхода из тупиковых ситуаций (Н.Васильев).

Развитие навыков анализа и оценки конфликтных ситуаций.

Формирование культуры конструктивного общения (Р.Дилтс)



tndman.com



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 10
октябрь
2025

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс — 79154, 79357

Тимур Фатыхов

Изменения в Налоговом кодексе

Владимир Шапенко, Мария Денисова

Застройщику не удалось оспорить генплан Петербурга через суд

Евгений Дюмин

Пенсионерка из Москвы отсудила квартиру спустя шесть лет после ее продажи

Дарья Эйвенман

Органы Росреестра рекомендуют заказывать свежую выписку и вместе получить ее в МФЦ. Тогда Вы точно будете видеть, кто перед Вами

Мария Бархударян

Мошенничество в сфере недвижимости (реальный случай)

Екатерина Авдеева

Привлекайте профессиональных консультантов и юристов и никогда не полагайтесь на устные договоренности



ПроБоссов • Оксана Нилова

2 029 subscribers

Я exHRD КОМУС 140+ млрд. 16+ тыс.чел. Ex HR-партнер McKinsey. Пишу как бизнесу сделать 3-х кратный рост через управление командами.

HR консалтинг и стратегия...

[VIEW IN TELEGRAM](#)

Preview channel