

«Хоум-офис – отличительный знак МИФа, в котором соискатели видят очевидное преимущество»

Интервью с Александрой Имаевой,
заместителем генерального директора
по персоналу издательства
«Манн, Иванов и Фербер»

Радислав Гандапас: «Я никогда не желаю удачи, всегда желаю успеха. Успех – это то, что делает нас лучше»

На основе видеоматериалов с «Бизнес-завтрака» с
Радиславом Гандапасом

**3 способа сократить
затянувшееся собрание**

Авторская колонка Тери Линдеберг,
основательницы и президента российской
рекрутинговой компании Staffwell

**Корпоративные социальные сети
повышают вовлеченность и ускоряют
инновации**

Юрий Федосеев, генеральный директор
компании DaOffice



Друзья!

Ноябрьским номером мы отмечаем полгода со дня выхода нашего е-журнала. В этом месяце проект Neo HR был отмечен дипломом «За точное попадание в целевую аудиторию» национального конкурса корпоративных медийных ресурсов «Серебряные нити». Эта награда придает нам уверенности и укрепляет намерение постоянно совершенствовать проект.

В свежем номере центральное место занимает интервью с заместителем генерального директора по персоналу издательства «Манн, Иванов и Фербер» Александрой Имаевой о специфике удаленной работы и принципах взаимодействия с персоналом, благодаря которым МИФ на протяжении многих лет ведет успешный бизнес. Как организовать издательство из 60 штатных сотрудников, 56 из которых работают вне офиса? Какая польза от корпоративных блогов? Как эффективно управлять виртуальной редакцией? Читайте интервью, чтобы узнать ответы на все эти вопросы.

Нарек Асликян, партнер компании «Smart Step», расскажет о важных принципах привлечения и подбора graduate-аудитории. Почему компании совершают ошибки в привлечении талантливых выпускников? На какие вопросы необходимо получить ответы, прежде чем приступить к graduate recruitment?

О новом тренде, набирающем обороты в крупных российских компаниях, – корпоративных социальных сетях, можно почитать в авторской колонке Юрия Федосеева, генерального директора DaOffice. Для чего компании создают свои внутренние сети? О чем в них пишут и с какой целью?

Кроме того, на страницах журнала вас ждут бизнес-завтрак с Радиславом Гандапасом, авторские колонки Тери Линдеберг и Татьяны Богатыревой и другие интересные материалы.

Приятного и полезного чтения!

С уважением, Иван Ильин, главный редактор Neo HR

**Нарек Асликян
партнер
компании
Smart Step**

**Привлекай
таланты смолоду**

**Юрий Федосеев,
генеральный директор
компании DaOffice**

**Корпоративные
социальные сети
повышают
вовлеченность и
ускоряют инновации**

ВАЖНО!

Уважаемые читатели!

Для корректного отображения номера после прохождения по ссылке, которую вы получили, сохраняйте PDF-файл журнала на рабочий стол.

При чтении с сайта формат издания отображается неточно!

**Джон Салливан,
признанный
теоретик в области
HR и управления
талантами**

**6 уроков управления
талантами из
Силиконовой
долины**

**Светлана
Мейдер:
Штатному
расписанию –
быть или не
быть?**

**Тери Линдеберг,
основатель и
президент российской
рекрутинговой
компании Staffwell**

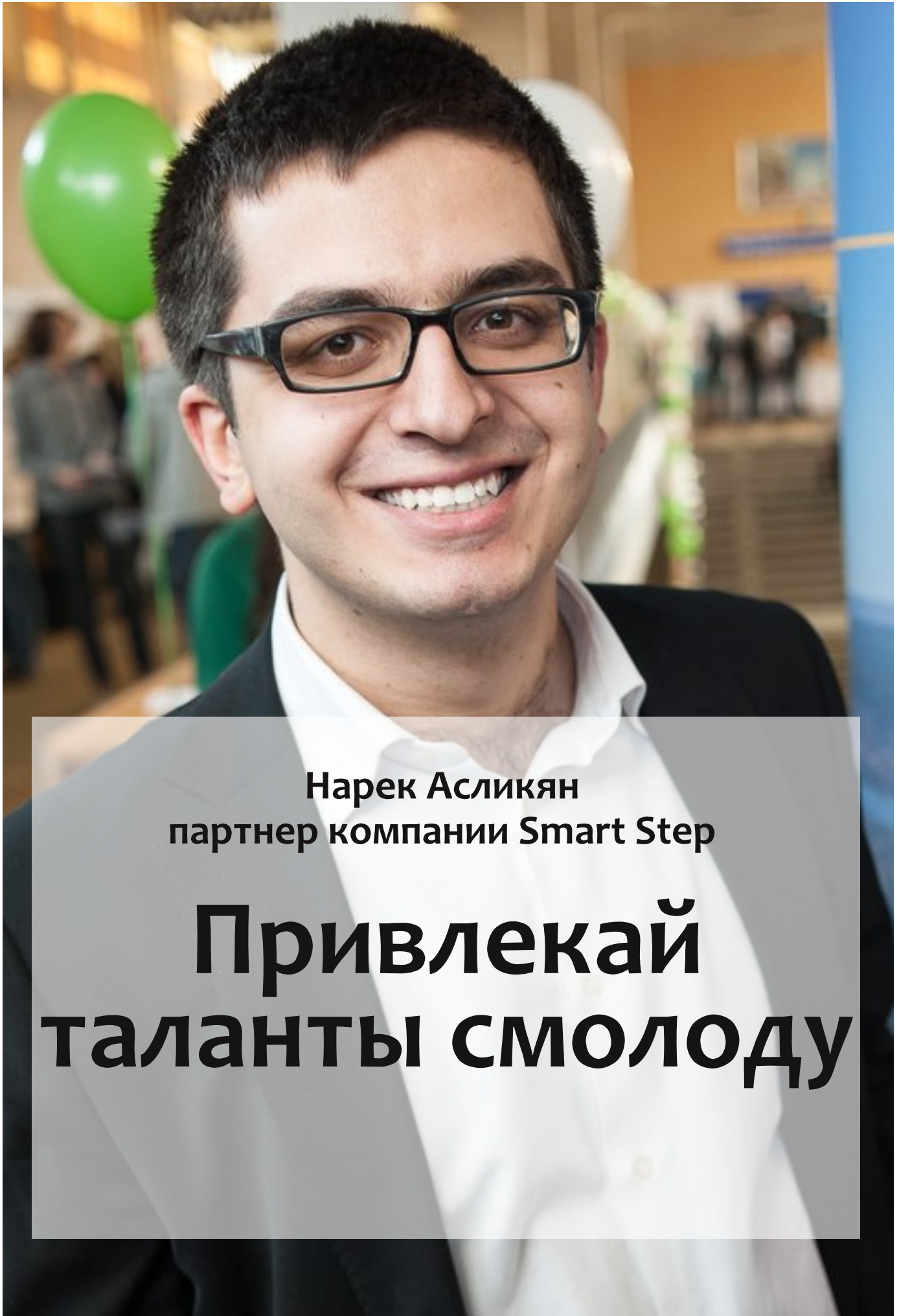
**3 способа сократить
затянувшееся
собрание**

**Александра Имаева,
заместитель генерального
директора
по персоналу издательства
«Манн, Иванов и Фербер»:
«Хоум-офис –
отличительный знак МИФа,
в котором соискатели видят
очевидное преимущество»**

Для навигации используйте
интерактивные ссылки в оглавлении,
а также желтые стрелки внизу страниц.

**Радислав
Гандапас: «Я
никогда не желаю
удачи, всегда
желаю успеха.
Успех – это то, что
делает нас лучше»**

**Татьяна Богатырева,
заместитель директора
Департамента обучения
Workle
Внимание – приз!
Стоит ли
работодателям
поощрять сотрудников
за прохождение
электронных курсов и
участие в вебинарах?**



Нарек Асликян
партнер компании Smart Step

Привлекай таланты смолоду

Активная работа по привлечению молодых специалистов – относительно новшество для российского рынка рекрутинга. Конечно, профильные организации всегда были в тесной связи с вузами: энергетическая промышленность не отходила от РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, а атомная уповала на выпускников МИФИ. Но только последние 5-10 лет понятие graduate recruitment плотно обосновалось в стратегиях привлечения и подбора персонала крупных компаний и стало одним из компонентов широкого понятия бренда работодателя.

Привлечение молодых специалистов – это вынужденная необходимость, исходящая из нескольких предпосылок:

- Популяризация стратегии «up or out» и ориентация на внутренний рекрутинг, повлекшая за собой истории успеха «от стажера до топ-менеджера».
- Демографическая яма, последствием которой стал острый дефицит молодых специалистов.
- Низкий уровень практического образования в академической



инфраструктуре.

Согласно исследованию McKinsey Global Institute, мировая экономика теряет не менее 90 млрд долл. из-за ошибок при привлечении молодых специалистов. Как итог, талантливые выпускники нужны, работодатели готовы их обучать и развивать, а как и чем их привлекать, пока неясно.

Ко всему прочему, компании приходят к пониманию, что ценности и образ жизни нового поколения, так называемого Gen Y, кардинально отличаются от тех столпов, на которых строится корпоративная культура в современном российском бизнесе. Без системной подготовки к запуску подобных программ не обойтись. На рынке есть ряд организаций, которые проводят методологически проработанные исследования приоритетов молодых специалистов, параллельно проводя аудит имиджа работодателя среди молодых специалистов. Еще одним важным элементом является определение готовности внутренних подразделений к приему и адаптации стажеров.

Кейс:

В одном из крупнейших банков Европы руководство выяснило, что у компании нет проблем с привлечением студентов и выпускников в отделения банка. Но в офисе, где им было необходимо

работать со старшими поколениями, текучесть среди стажеров зашкаливала. Выяснилось, что руководители подразделений не были готовы передавать молодым специалистам мало-мальски значимые задачи, и стажеры весь свой «стажерский срок» потратили на ксерокопирование документов и отправку факсов. Стандартная отговорка руководителей – «у нас и так много дел, а молодежь нужно постоянно учить».

Решение проблемы: компания организовала ряд тренингов для руководителей среднего звена, объяснив демографическую ситуацию и подготовив подробные мануалы как для руководителей, так и для выпускников, значительно сокращающие период наставнической адаптации стажеров.

Без подобных инструментов и без понимания рынка труда будет крайне затруднительно привлечь «правильных» выпускников.

Попробуем перечислить все вопросы, на которые нужно знать ответы, прежде чем начинать работу с молодыми специалистами:

- Готово ли руководство выделять бюджет для привлечения стажеров?
- Какой профиль студентов интересен компании сейчас и будет интересен через 5 лет?
- Какова количественная



потребность в молодых работодателях?
 специалистах на ближайшие 2 года?

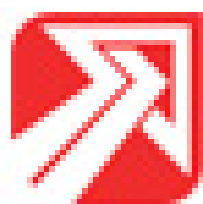
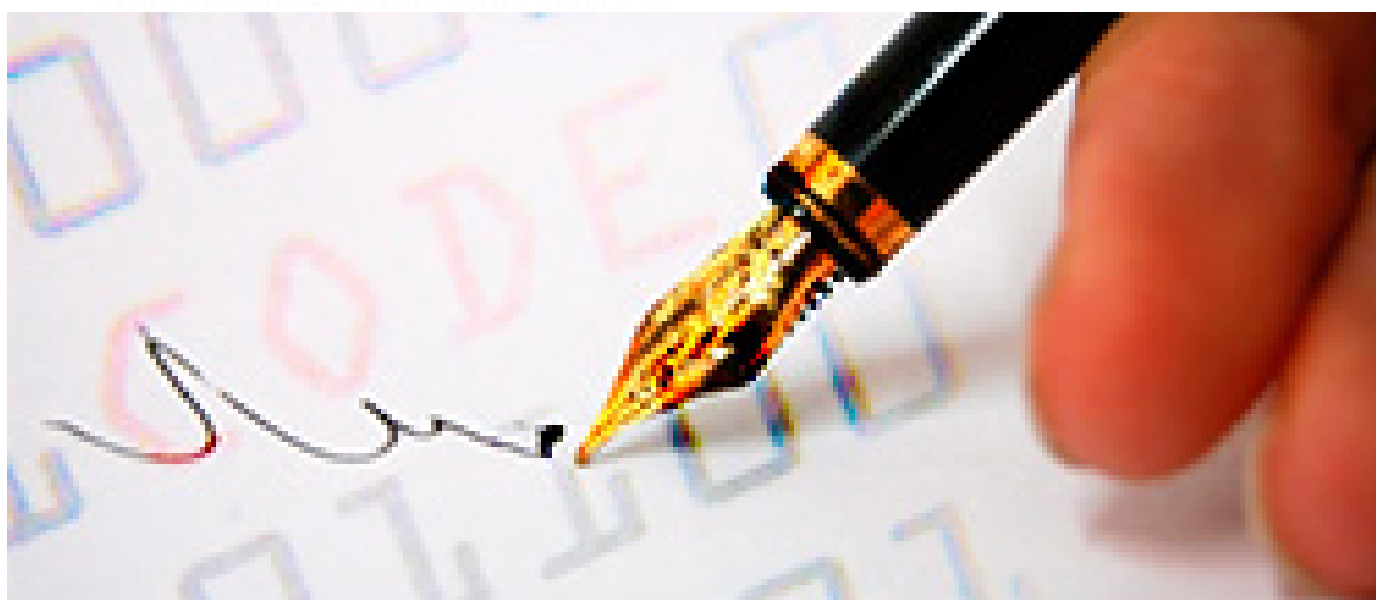
- Работают ли в компании сотрудники, готовые тратить время на менторство стажеров?
- Готова ли компания принимать на работу «парт-таймеров»?
- Что знает целевая аудитория о компании как работодателя, как организации и как производителе товаров и услуг? Иными словами, как воспринимается бренд работодателя, корпоративный бренд и потребительский бренд компании?
- На что студенты из целевой аудитории обращают внимание в первую очередь при выборе

целевая аудитория?
 • Какими инструментами привлечения пользуются конкуренты?
 Конечно, это минимальный набор информации для дальнейшей работы с graduate-аудиторией. Прояснив данные моменты, уже можно переходить к более детальным вопросам по инструментам привлечения, созданию визуальных образов и подготовке к активному взаимодействию со студентами. ■



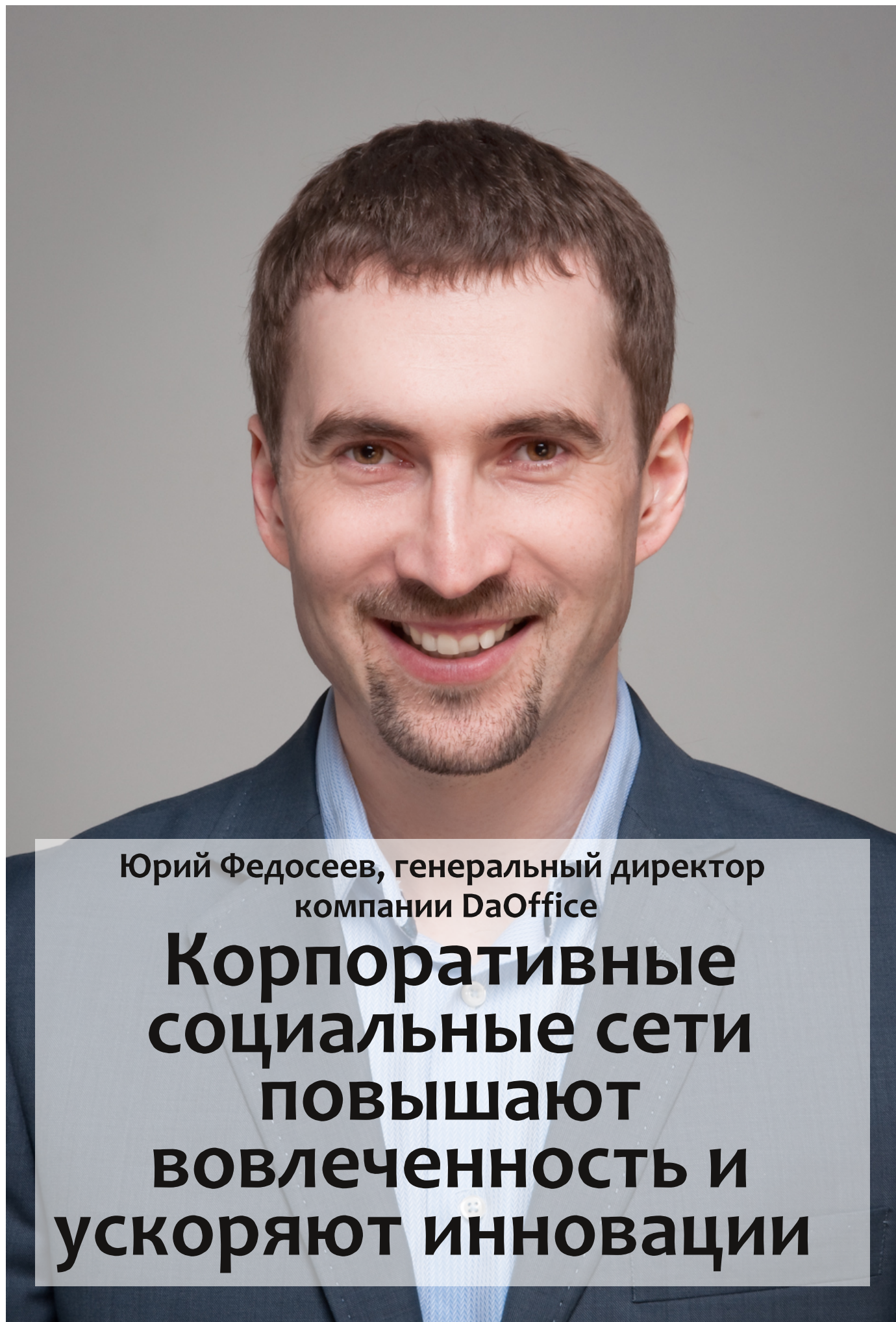
РЕАЛЬНО
КРУТАЯ
ШТУКА
ДЛЯ МАЛОГО
БИЗНЕСА

Закажи себе электронную ПОДПИСЬ



Удостоверяющий центр
СКБ Контур





Юрий Федосеев, генеральный директор
компании DaOffice

**Корпоративные
социальные сети
повышают
вовлеченность и
ускоряют инновации**

Активное создание крупными компаниями корпоративных социальных сетей – тренд последних трех лет. Если сети правильно внедрить, грамотно наполнить контентом и наладить обратную связь с руководством, то они становятся эффективным бизнес-инструментом.

Посредством корпоративных социальных сетей можно успешно продвигать бизнес-проекты, формировать корпоративную культуру компании, осуществлять внутренний рекрутинг, обучать и адаптировать новых сотрудников. Благодаря тому, что сегодня корпоративные социальные сети включают модули управления идеями, работники могут быстро и легко выносить на рассмотрение новые идеи вне зависимости от их масштаба. О такой идее сразу узнают их коллеги, которые могут одобрить ее с помощью «like», дополнить ее или создать на ее основе что-то еще. Руководство компании, периодически заглядывая в модуль идей, может следить, какие идеи набрали самое большое количество голосов. Любая идея легко трансформируется в проект и план задач и воплощается в реальность. Если вы рассматриваете возможность внедрения корпоративной социальной сети,

сначала решите, какие функции/возможности являются самыми важными для вашей компании. Помните также о том, что управление идеями может оказаться драйвером внедрения и принести реальную ценность бизнесу.

Почему соцсети – это выгодно

По нашему опыту, максимально могут получить пользу от корпоративных соцсетей крупные компании с территориально распределенной структурой и большим количеством персонала. Это розничные сети, банки, страховые компании, телеком-компании, агентства по предоставлению различных услуг. Их основная проблема – поиск квалифицированного персонала. Большая демографическая яма 90-х годов серьезно подорвала ситуацию, и крупным, динамично развивающимся компаниям стало сложнее найти людей. Поэтому качественный рекрутинг очень востребован.

Каждый раз при наборе новых сотрудников возникают проблемы с их обучением и адаптацией внутри организации. Корпоративная соцсеть решает эту задачу, помогая обучать новичков на рабочем месте. Есть стандартные традиционные системы обучения – дистанционные и очные тренинги, но корпоративная сеть





дополняет их социальными элементами. Опытные сотрудники отвечают в процессе коммуникаций на вопросы молодых сотрудников, таким образом развивается наставничество.

Вторая задача корпоративной соцсети – вовлеченность новичков в профессиональную и корпоративную жизнь компании. Вовлеченность предполагает определенный уровень: насколько сотрудники хотят работать в этой компании и приносить ей пользу, как они понимают свои цели и задачи, разделяют ли цели организации. И насколько именно эта работа соответствует личным целям конкретного сотрудника.

Третья задача социальной сети больше касается интеллектуальных компаний, где работают инженеры и высококвалифицированные специалисты. Такие сотрудники нужны в системных интеграторах, телеком-компаниях, ИТ-компаниях. В данном случае очень важен обмен знаниями между сотрудниками и быстрый поиск экспертизы. Корпоративная соцсеть обладает такими преимуществами. Во-первых, люди просто экономят время за счет того, что быстрее находят нужную информацию, документы, людей по конкретным производственным вопросам. Во-вторых, сеть

обеспечивает дополнительную нематериальную мотивацию: люди проявляют себя как эксперты внутри организации, показывают и развивают свои компетенции.

Толчок к развитию инноваций

Соцсеть позволяет работать с инновациями, новыми идеями. В последнее время это модная тема. Во всех крупных организациях так или иначе собираются идеи сотрудников. Корпоративная социальная сеть делает процесс подачи и голосование за идеи открытым и прозрачным. В процесс изменения, совершенствования бизнеса вовлекается большое количество людей. В результате компания становится более инновационной: важно, когда идеи спускаются не сверху, а предлагаются самими сотрудниками. Бизнесу это дает большое преимущество – возможность реализовывать те изменения, которые полезны и важны с точки зрения сотрудников, которых руководство может просто не замечать. Кроме того, обмен идеями становится дополнительной мотивацией для сотрудников компании: если идея специалиста реализована, то он осознает, какой вклад внес в компанию – не только потому, что просто выполнял свои обязанности, но еще и потому, что

изменил что-то к лучшему. Это сильный мотиватор для сотрудников и реальный драйвер инноваций для компании.

Главное – цели и задачи

Технология создания сети достаточно понятна. Например, наша платформа стандартно используется во многих компаниях с точки зрения технологий без изменений. Есть возможность ее дорабатывать с учетом индивидуальных потребностей, но основные преимущества заключены в той платформе, которая уже есть. Каждый проект отличается не технологичностью, а целями и задачами. Заказчик должен понимать их, поскольку это главное условие успеха.

Чтобы проект выстрелил, нужно грамотно двигаться по методологии запуска. Попробуйте ответить на вопрос – ради чего проект запускается в организации? Для этого существует несколько специальных опросников. Видение того, для чего внедряется проект возникает только после того, как оценивается текущая ситуация с персоналом, внутренними коммуникациями, анализируются другие каналы внутренних коммуникаций, их недостатки. Необходимо понимание того, что компания хочет изменить.

Вторая часть методологии касается





команды: топ-менеджеры обязательно должны санкционировать и поддерживать проект внедрения корпоративной социальной сети. Это очень важное условие для запуска проекта. Кроме того, критически важна роль руководителя проекта, чье рабочее время будет тратиться на реализацию запуска и поддержку корпоративной соцсети. При наличии поддержки на самом верху и заинтересованности руководителя, проект имеет практически 90% шансов на успех.

Необходимо, чтобы компания была готова к внедрению с точки зрения корпоративной культуры. Практика показывает, что успешные примеры наблюдаются в компаниях, где руководство готово к открытым коммуникациям с сотрудниками, в которых люди раскрываются и делятся друг с другом информацией. В таких компаниях приветствуется

обратная связь от сотрудников. Авторитарные культуры, в которых люди работают только по инструкции, согласно процессам, заданным сверху, менее благодатная среда для внедрения подобных инструментов.

Не превратите внутреннюю соцсеть в «болталку»

Важно грамотно популяризировать внутреннюю сеть среди сотрудников, чтобы они ей пользовались. И при этом сохранить баланс – чтобы сеть была рабочим инструментом, помогала решать реальные бизнес-задачи, не воровала рабочее время. Часть методологии нацелена на обучение сотрудников: важно сделать так, чтобы максимальное количество людей узнали об этом проекте и начали его использовать. Это происходит автоматически снизу вверх. Платформа представляет собой инструмент, схожий со стандартной социальной сетью:

сотрудники очень быстро разбираются, как с ним работать. Такой формат общения для них очень удобен и привычен, потому что им нравится общаться со своими друзьями в социальных сетях.

Личные коммуникации и развлекательные околорабочие темы – обсуждение последнего матча по футболу, впечатления про отпуск – запрещать не стоит, но такие темы не должны перевешивать основные рабочие вопросы. Сотрудникам необходимо понимать это. На начальном этапе важно выявить те бизнес-процессы, которые с наибольшей выгодой могут быть улучшены за счет открытых коммуникаций. Например, в компанию входит несколько региональных подразделений, в каждом из которых работают свои маркетологи, занимающиеся исследованиями. Соответственно, если наладить их общение посредством сети, то они смогут совместными усилиями наметить сценарии улучшения маркетинговой работы в компании, осуществить обмен успешными маркетинговыми акциями и их результатами, поделиться своим опытом (позиционирование в разных регионах, преимущества перед конкурентами, цены на подрядчиков и т.д.).



Хороший способ запуска правильной корпоративной соцсети – распространение успешных практик ее использования. Если проблема в итоге решается, очень важно, чтобы руководитель проекта фиксировал успешный пример и делился им с сотрудниками. Для этого раз в неделю можно делать дайджест с наиболее важными проблемами, которые были решены через соцсеть. Например, была оперативно закрыта вакансия на важном проекте, найдено решение технической проблемы клиента и т.д. Такие практики – это не только доказательство эффективности соцсети как инструмента, но и пример того, в каких случаях можно использовать соцсеть.

В пределах внутренней соцсети можно обсуждать все корпоративные темы и выносить на обсуждение различные идеи. Они предназначены для обсуждения любой информации, поэтому можно поднимать темы, затрагивающие внутреннюю жизнь компании, например, корпоративное волонтерство, праздники, мероприятия. Во многих компаниях для детей сотрудников организуются детские праздники, предлагаются компенсации для детей. Об этом тоже стоит рассказывать в соцсетях. Главное отличие корпоративной



соцсети от всех остальных информационных технологий, которые внедряются в компании, – это добровольное использование. В то же время важно, чтобы подобный проект внедрялся продуманно, поэтапно и соответствовал четко поставленным целям компании. ■


Neo HR

пространство для современных эйчаров

Включает бесплатный **е-журнал Neo HR**, посвященный вопросам управления персоналом, группу в сети **LinkedIn** с подгруппой для размещения вакансий и резюме, странички в **Facebook**, **Вконтакте**, блог в **Tumblr**, группу в **Google+** с ежедневно обновляемым контентом, динамичную ленту в **Twitter** и портал **neohr.ru**

Присоединяйтесь к пространству для
современных эйчаров!



A portrait of Teri Lindberg, a woman with shoulder-length brown hair, wearing a white collared shirt and a dark blue jacket. She is looking slightly to the right of the camera with a gentle smile.

Тери Линдеберг, основатель и президент
российской рекрутинговой компании
Staffwell

3 способа сократить затянувшееся собрание

Длительные совещания – это то, что единодушно хотели бы исключить из рабочего процесса все его участники – от стажеров до руководителей. Отправьте сотрудникам по электронной почте приглашение присоединиться на час-два к обсуждению какой-либо второстепенной темы, указав при этом, что их присутствие обязательно, и вы заметите, как их рабочий энтузиазм угаснет.

Бывают, конечно, ситуации, когда собрания не только желательны, но и необходимы. Плодотворно прошедшее совещание может принести команде серьезные дивиденды. Когда ваши коллеги собираются и вместе вырабатывают важные стратегические решения, это вселяет большую веру в успех. Однако повод для большинства внутренних совещаний, за редким исключением, носит утилитарный характер, например, для обмена мнениями заинтересованных сторон и принятия каких-либо решений. Но даже если собрание было очень конструктивным, за дверьми конференц-комнаты вас ждет текущая работа, которую требуется выполнить.

Раньше у нас в компании, как, думаю, в любой другой организации, также много времени тратилось на длительные собрания, и я как



руководитель на каждом из них вынуждена была присутствовать, не имея возможности прервать этот марафон из заседаний. Единственным способом положить конец той проблеме, грозящей превратиться в обычное явление, стало введение официальных правил, регламентирующих встречи. Итак, мы приняли за основу такие правила:

- 1) Сфокусироваться на решениях.** Хорошо организованное собрание должно функционировать по принципу телевизионных расследований, которые сейчас так популярны в США: один эпизод на 30 минут – одно принятое решение.



2) **Приглашать на собрания компетентных, владеющих ситуацией людей.** Не важно, насколько результативно прошла первая встреча, если вам потребовалось затем организовать вторую. Часто, изменяя что-либо, нужно получить одобрение всех заинтересованных сторон. Поэтому, если для внедрения, к примеру, новой программы продаж требуется что-либо обновить в программном обеспечении, не забудьте привлечь к участию в собраниях сотрудников из отдела ИТ. Но не приглашайте сразу все участвующие стороны. Как показывает практика, если на встрече собирается более 8-9 человек, то часто они распределяются по группам, что мешает дискуссии и быстрому принятию решений.

3) **Обсуждать все вопросы за 10 минут.** Формат 10-минутных встреч я люблю больше всего. Когда наши сотрудники не могут прийти к единому мнению при решении каких-либо внутренних вопросов, они обращаются ко мне. Я всех выслушиваю и предлагаю свое решение. Такая практика является отличным тренингом для команды в нахождении быстрых и верных решений. Если же им не удастся прийти к консенсусу, то последнее слово остается за мной (я стараюсь объективно смотреть на вещи и



решать вопросы честно). В следующий раз мои сотрудники, уверена, будут более расторопны к мнению друг друга и смогут договориться без моего вмешательства.

Хотя и здесь, как в любом деле, есть исключения. Когда вы организуете собрания, чтобы наградить лучших сотрудников месяца, года и т.п., то выбросьте свод правил из окна! Если цель такой встречи – мотивация, не стоит беспокоиться об эффективности затраченного времени. Ведь, признавая профессиональные заслуги своих сотрудников, вы стимулируете в них интерес к работе, мотивируете на достижение высоких результатов. ■

The quality of a person's life is in direct proportion
to their commitment to excellence,
regardless of their chosen field of endeavor

Качество жизни определяется стремлением
к совершенству

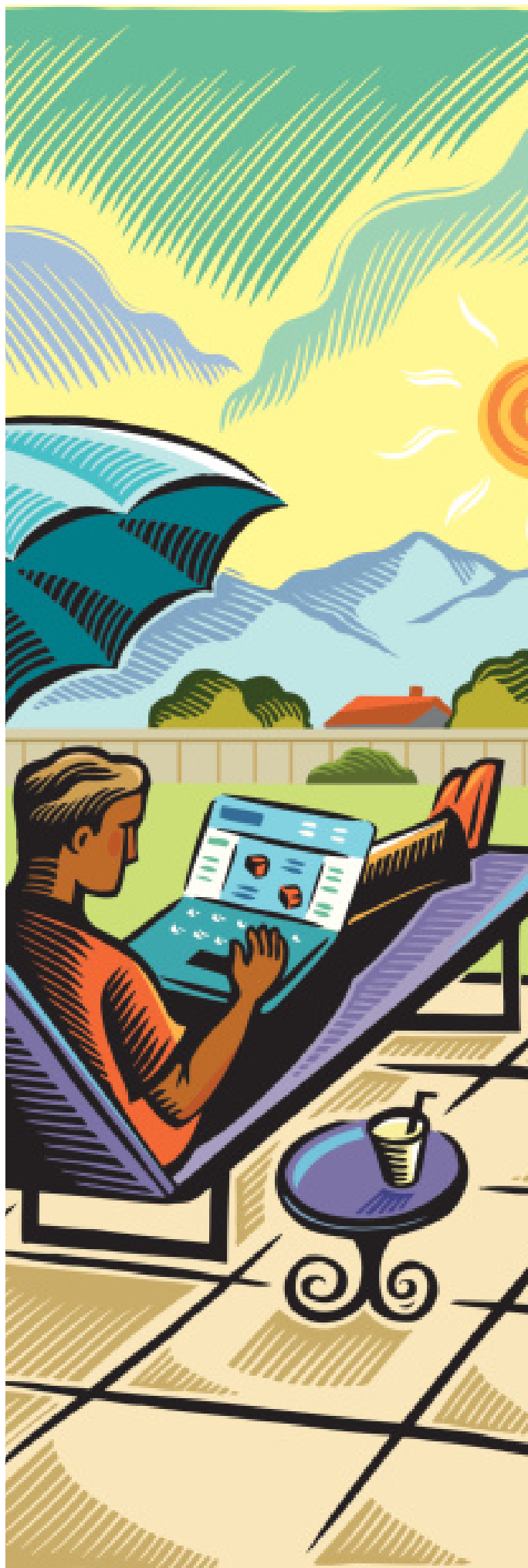
STAFFWELL
Placing Great People





Александра Имаева,
заместитель генерального директора
по персоналу издательства
«Манн, Иванов и Фербер»:

**«Хоум-офис –
отличительный знак
МИФа, в котором
соискатели видят
очевидное
преимущество»**



Что собой представляет сегодня издательство «Манн, Иванов и Фербер» (МИФ)? Сколько сотрудников у вас работает? Сколько специалистов в HR-департаменте? Нас всего 60 человек. Это штатные сотрудники, 56 из которых работают в режиме хоум-офиса. Мужчин в два раза меньше, чем женщин, средний возраст сотрудников составляет 33 года. В режиме хоум-офиса издательство работает давно, с момента основания. «Не повезло» лишь бухгалтерам, которых мы честно пытались перевести на удаленку, но частая потеря документов подтолкнула нас вернуть бухгалтерию в офис. Так как компания наша небольшая, HR-функции выполняет один человек. **Вы наверняка в курсе, что технологичные компании постепенно отказываются от удаленной работы. На фоне этого рождается много предположений о том, что работа в удаленном режиме оказалась неэффективной. Как удастся МИФу на протяжении стольких лет оставаться верным своему курсу? По каким принципам работает ваша виртуальная редакция? Как выстраиваются коммуникации?**

Поначалу острой необходимости в офисе не было, так как компания начиналась с трех человек-



основателей. Потом, когда Основной инструмент сотрудников стало 12, они с коммуникаций – электронная почта, руководством встречались в кафе что стимулирует нас отвечать на для решения рабочих вопросов, а письма оперативно, благо сейчас у всю остальную работу планировали всех она есть в телефоне, мы можем так, как им удобно. Сейчас хоум- это делать из любого места и в офис – это наша «фишка», любое время. Второй инструмент – отличительный знак МИФа, в это Skype или телефон. Если кто-то котором соискатели видят из сотрудников отвечает на почту очевидное преимущество. не так быстро, как хотелось бы, а Удаленная работа – это тренд, о нужно получить ответ срочно, то мы котором несколько лет говорят на звоним. Но и личные встречи в всех HR-конференциях. Однако офисе никто не отменял. Есть такие общаясь с эйчарами, я вижу, что вопросы, которые не решаются ни далеко немногие компании готовы по почте, ни посредством рискнуть и попробовать этот телефонного звонка, поэтому мы формат работы, хотя все говорят о приглашаем всех заинтересованных том, что необходимо искать баланс лиц в офис и решаем проблему, между работой и личной жизнью. глядя друг другу в глаза. Основных проблем, как я вижу, две: Вопрос коммуникаций – основная доверие к сотрудникам (как фобия кандидатов, с которой я отпустить?) и контроль работы сталкиваюсь постоянно. Им кажется, (упадет эффективность!). что если они работают в режиме Многие соискатели и работодатели, хоум-офиса, то они изолированы от которые не сталкивались с этим общества, коллег, руководства. Но форматом, думают, что раз человек мы встречаемся как минимум раз в не приезжает в офис, то вся работа неделю в офисе, каждый со своим превращается в хаос. На самом деле руководителем, сверяем статус это не так. Мы намечаем большую текущих проектов, планируем дела цель, к которой идет сотрудник, на следующую неделю. С одной место, время и способы достижения стороны, это промежуточный он определяет самостоятельно. контроль, с другой – эти встречи Сотрудник может работать дома помогают сотруднику не потеряться или в офисе, регулировать пики в пространстве, особенно на первых своей активности, распределять порах. У нас есть такое понятие, как рабочее и личное время. «ломка перехода на хоум-офис»,



когда человек поначалу пребывает в эйфории от того, что прежде много лет работал в офисе, а теперь – дома. Потом приходит понимание, что работать нужно так же много, как в офисе (если не больше), но ты сам можешь регулировать начало, конец и продолжительность рабочего дня.

Как вы оцениваете способность кандидата работать удаленно при приеме на работу?

Самая важная компетенция одна – это ориентация на результат. Мерилом эффективности является не количество отработанных часов, а результаты работы. Соответственно, процессных кандидатов мы отсекаем на входе. А если они к нам и попадают, то хоум-офис в короткие сроки это показывает, и с таким кандидатом мы вынуждены расставаться. Делаем мы это достаточно быстро, потому что понимаем – для нас эта компетенция первого приоритета.

Расскажите, как проходит интервью? Мы знаем, что оно включает 4 этапа, один из которых – это видеособеседование. Какие сложности возникают при таком формате? Почему именно такой формат был выбран?

HR тоже работает в режиме хоум-офиса, поэтому формат видеособеседования продиктован отсутствием места для встреч и необходимостью экономии времени. Оно позволяет получить первое представление о кандидате, определить его мотивацию, но основная функция Skype-интервью – отсечь неподходящих кандидатов.

Бывает, что кандидат, успешно прошедший собеседование по Skype, отсекается нами на следующем этапе при личной встрече в офисе, которую мы проводим с его руководителем.



МИФ активно занимается контент-маркетингом: ваши сотрудники ведут блоги, вы снимаете корпоративное видео, развиваете социальные сети. Кстати, судя по количеству просмотров, ваш блог очень раскрученный. Например, посты, касающиеся внутренней жизни издательства, набирают тысячи просмотров. Контент-маркетинг – это четко выстроенная стратегия МИФа? Если да, то кто именно контролирует процесс? Какие результаты от такого маркетинга получает HR-департамент?

Контент-маркетинг – выстроенная стратегия. Есть люди, которые занимаются развитием нашего бренда в соцсетях. Есть копирайтер, который пишет тексты в блоги и в рассылках. Есть менеджер, который этим всем управляет. Михаил Иванов, как генеральный директор, участвует во всех направлениях данной деятельности. Кроме того, наше издательство является маркетинго- и клиентоориентированной компанией, что мне как эйчару в работе очень сильно помогает. Мне нравится реакция кандидатов, когда я говорю, какую компанию я представляю. Люди реагируют положительно, и это результат работы не одного года плюс заслуга

тех людей, которые проработали в компании 8 лет.

Хороший пример – серия постов под названием «Один день из жизни». В них мы не просто рассказываем о том, как строится работа, но и даем читателям возможность прожить рабочий день сотрудника, от первого лица, с картинками. Кандидаты говорят, что эти публикации помогают прочувствовать характер работы и понять, близка ли им наша корпоративная культура. Это именно тот эффект, которого мы хотели добиться в отношении соискателей, заходящих к нам на сайт.

Как осуществляется управление виртуальной редакцией?

Существуют ли у вас KPI? Как вы оцениваете эффективность сотрудников?

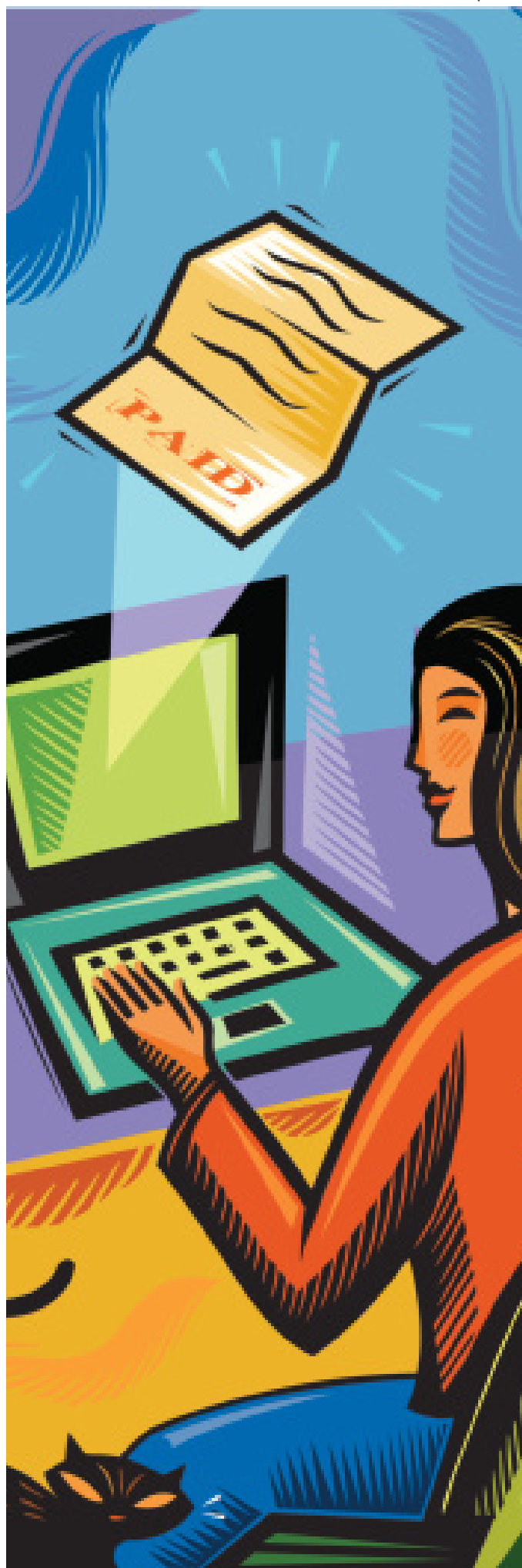
KPI есть у всех шестидесяти сотрудников, вне зависимости от того, удаленно они работают или в офисе. Оценка производится либо поквартально, либо раз в полугодие. Показатели обязательно устанавливаются в диалоге: мало того, что руководитель обязан проинформировать сотрудника, сотрудник должен эти цели принять. Есть своя специфика: у нас в разных отделах показатели подсчитываются в разное время, например, в коммерческом департаменте, где

более-менее все понятно и прозрачно, или в редакции, где расчеты сложнее, так как существует показатель «качество проекта». Это субъективная оценка, которая проводится по опроснику. И пока мы эти данные собираем, проходит около месяца.

Каковы особенности подбора персонала для издательского бизнеса? Есть ли дефицитные специалисты в этой области?

Ключевыми специалистами являются две категории – редакторы и менеджеры по продажам. Почему нам сложно подбирать продавцов? Дело в том, что мы продаем товар и услугу корпоративным клиентам, мы продаем книги, и не все соискатели знают, как к этому товару подступиться. Ведь это интеллектуальный продукт, но не все понимают, как он может быть рентабельным. И вообще, некоторым страшно, особенно тем, кто мало читает. Поэтому большинство наших кандидатов – те люди, которые знакомы с МИФом, с бизнес-литературой и литературой вообще.

С редакторскими вакансиями сложность заключается в том, что наши ответственные редакторы – не текстовики, работающие исключительно с текстом, а менеджеры проектов. В их задачу



входит организация работы и минусы такой работы, определить внештатных исполнителей над у него способность к проектом: переводчиков, литературных редакторов, корректоров. Ответственные редакторы ставят задачи, контролируют сроки выполнения. У них должно быть хорошее знание английского языка, потому что они принимают работу переводчиков. Они также должны разбираться в литературном редактировании и корректуре, так как оценивают качество работы литературного редактора и корректора. И найти сочетание таких компетенций в одном человеке бывает довольно сложно. Всех кандидатов мы сначала тестируем на наличие профессиональных навыков, это позволяет нам меньше ошибаться. А уже после этого, при проведении очного собеседования, мы проверяем эмпирически – наш человек или не наш, вписывается он в корпоративную культуру или нет. Кстати, для того, чтобы понять, подходит хоум-офис кандидату или нет, нужно определить мотивацию – зачем человеку хоум-офис? Я делю кандидатов на две категории. Первая, самая любимая, - это женщины с детьми. В случае с ними я понимаю, зачем человеку хоум-офис, и моя задача заключается в том, чтобы снять с него розовые очки, честно рассказать про плюсы

и минусы такой работы, определить способность к самоменеджменту.

Вторая категория – люди, уставшие от процессного подхода к работе, не желающие тратить ежедневно по несколько часов на дорогу. Они хотят достигать своих целей на работе и в личной жизни, причем не в строго обозначенные кем-то часы. И здесь МИФ может им в этом помочь.

Как осуществляется поиск персонала? Какие каналы поиска вы считаете наиболее эффективными?

Эффективен HeadHunter, который является наиболее удобным инструментом с моей точки зрения. Соцсети используем пока как площадку для публикации вакансий, плюс на 100% мощным инструментом привлечения соискателей является блог издательства, рассылка среди читателей, блог Михаила Иванова, Игоря Манна. Так как мы, прежде всего, нацелены на людей, ориентированных на МИФ, когда мне нужно привлечь внимание к той или иной вакансии, я своим коллегам даю сигнал, и они публикуют необходимую информацию. Эти каналы плюс недавно открытая возможность подписки на новые вакансии нашего издательства дают мне приток правильных кандидатов.

Беседовал Иван Ильин ■



МОСКОВСКИЙ КЛУБ МОЛОДЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ



Миллионы людей зарабатывают на жизнь, с утра до ночи вкалывая на своих рабочих местах и при этом умирают от тоски! Каждый день, приходя точно к началу рабочего дня, они впрягаются и начинают тянуть лямку.

Просто работать. Без драйва. Без удовольствия. Без кайфа.

Мы – другие! Мы – успешные, целеустремленные, молодые и активные предприниматели!

Мы - люди дела. Лучшие из лучших!

На данный момент в Клубе состоит более 1300 молодых и успешных предпринимателей. **За 2012 год Клуб организовал в Москве более 80 собственных мероприятий** – это тренинги, мастер-классы, круглые столы, бизнес-ужины, неформальные встречи, образовательные программы и т.д., а также выступил партнером или соорганизатором более чем в **150 мероприятий**. На своей площадке Клуб объединяет ведущие Российские молодежные бизнес-сообщества, такие как Деловая Россия, ОПОРА России, ТПП РФ.

В марте 2013 года, мы провели Актив Клуба, на который пригласили **130 Членов Клуба**, которые являются самыми успешными молодыми предпринимателями – годовой оборот компаний Актива Клуба составляет **0,5 млрд \$**, и насчитывает **несколько тысяч рабочих мест**.

В Америке говорят: «Хочешь узнать, как ты будешь жить через 5 лет? Посмотри на своих друзей!» В России есть своя хорошая поговорка: «С кем поведешься, от того и наберешься».

Поэтому, если ты хочешь быть чемпионом, играй с чемпионами!

Обменивайся опытом, знаниями, мыслями!

Общайся! Обменивайся контрактами и проектами!

Создавай новые бизнесы! Твори!

Ты решителен и целеустремлен? Разделяешь наши принципы и готов соблюдать правила «игры»?

Тебе есть что сказать и что предложить? Ты готов занимать активную позицию в Клубе? Тогда этот Клуб для тебя.

Но если ты думаешь, что мы дадим тебе таблетку от бедности и за тебя будем решать твои проблемы, то лучше тебе поискать другой клуб...

Остались вопросы? Звони +7(495) 646-86-22 или пиши на info@mosmp.ru

www.mosmp.ru

**Татьяна Богатырева, заместитель директора
Департамента обучения Workle**

Внимание – приз!

**Стоит ли работодателям поощрять сотрудников за
прохождение электронных курсов и участие в вебинарах?**



Желание компаний материально стимулировать своих сотрудников к обучению рождается не от хорошей жизни. Но по большому счету, помимо поощрительного способа (что-то дать человеку за обучение), существует только одна альтернатива – способ принудительный (он же метод кнута). Однако к нему зачастую прибегают бояться – чтобы вовсе не вызвать агрессию и недовольство персонала. Как бы то ни было, но причина, принуждающая прибегать к обоим способам одна – отсутствие у сотрудников интереса к обучению, нежелание тратить свое время и силы на курсы или вебинары. Мы сталкиваемся с удивительным парадоксом: компания тратит ресурсы на создание обучающих материалов, а потом изыскивает всевозможные способы мотивации людей на учебу. Один из них – это подарки. Некоторые компании предлагают сотрудникам по итогам пройденного курса выполнить контрольную работу, ответить на несколько вопросов и за правильные ответы попасть в число претендентов на приятные бонусы: денежные выплаты, подарочные карты и т.д. Но, как показывает практика, проходить курс в этих случаях спешат те, кто и без всяких бонусов отличается активностью в обучении. Такие люди изначально заинтересованы в обучении, а приз для них – скорее приятное вознаграждение за старания. Другие, «корыстные», сотрудники пытаются списывать у них правильные ответы... В общем, обычный сценарий. Та же динамика наблюдается и в компаниях, занимающихся организацией открытых тренингов и вебинаров с раздачей призов. Практически всегда в первый же день обучения на сайт приходит огромное количество людей с одной единственной целью – получить бонус. Они засыпают ведущего одним и тем же вопросом – когда будет приз? На второй день, когда оказывается, что для того, чтобы получить приз, нужно ответить на ряд вопросов и послушать спикера, количество участников заметно сокращается. Когда обучение бесплатно, то оно ценится меньше. А если тебе еще и платят за обучение, то оно вообще обесценивается. Что думает сотрудник в таких случаях: «Скажите спасибо, что я вообще пришел, дайте мне тысячу рублей и отстаньте от меня». Получается, что привлекая людей учиться за деньги или бонусы, мы чаще всего достигаем обратного эффекта – к нам приходят те, кто хочет быстро и легко получить какой-то приз. Эти люди не хотят учиться, им это неинтересно. Как только





становится понятно, что нужно приложить усилия, они тут же разбегаются. Повысить активность с помощью призов и подарков – можно, заставить человека учиться – нельзя. Необходимо нечто большее. Так что же?

А если попробовать придать обучению статусность, создать видимость того, что оно доступно только для особых, отличившихся сотрудников? С точки зрения мотивации такой подход может сработать: как правило, интерес к обучению возрастает тогда, когда за него приходится платить. Премиум-возможностями, к которым в этом случае будет относиться обучение, желают пользоваться многие. А вот

бесплатные возможности всегда менее привлекательны. Идея, казалось бы, хорошая, но что делать с той частью людей, которым знания тоже необходимы для работы, но они не спешат проявлять рвения к учебе? В большой корпорации, где обучение требуется постоянно, курсы должны быть доступны не ограниченной группе старательных сотрудников, а широкому кругу людей.

Постепенно мы приходим к тому, что нужно выработать четкое понимание – за что и кому мы даем бонусы. Наша задача – заставить человека не просто пройти какой-то курс, наша задача – посредством мотивации включить человека в процесс обучения. А для того, чтобы это сделать, необходимо предложить ему задачу, для выполнения которой будет недостаточно беглого просмотра одного раздела курса. Например, если мы в курсе обучаем персонал работе с определенной системой, то приз надо выдавать не просто за выполнение ряда заданий в этой системе, а за «настройку» этой системы под выполнение задач, о которых в курсе рассказано лишь слегка. Таким образом, человек будет вынужден продолжать обучение, расширять знания. И курс в этом случае будет играть роль стимулятора его творческой

деятельности.

В случае с e-learning еще важна разъяснительная работа: сотрудникам необходимо рассказывать, какие выгоды он получит в перспективе от пройденного обучения, почему этот курс может быть полезен для него. Буквально так: «Если вы пройдете этот курс, то сможете лучше выполнять свои должностные обязанности, быстрее справляться с объемом работы, достигать плановых показателей, что приводит к финансовым и карьерным поощрениям». Зачастую уместно

приводить в качестве примера положительный опыт обучения других подразделений, филиалов и т.д. Важно, чтобы человек понимал, почему обучение нужно не с точки зрения пользы для компании, а с точки зрения его личной выгоды. При этом решать проблемы стоит в контексте текущих потребностей компании: обучение должно быть нацелено на улучшение каких-то показателей, устранения существующих барьеров. И нужно в контексте всего этого стараться мотивировать человека «изнутри». ■



03.12.2013. Бесплатный вебинар Валерия Пожидаева «Как не выбросить деньги на ветер при подборе тренинга»

Цель мероприятия:

- Получить простой алгоритм, который поможет вам подобрать эффективный тренинг.
- Иметь четкие критерии отбора и оценки тренеров и тренингов.
- Быть уверенными, что тренинг не пройдет впустую
- Получить необходимую целостную, структурированную, простую и эффективную инструкцию



Для кого?

HR-директора, HR-менеджеры, руководители предприятий, отделов, подразделений. Все, кто хочет подобрать эффективный тренинг

Программа:

1. О чем вы узнаете, пройдя курс;
2. Почему тренинг может оказаться неэффективен;
3. Как определить потребность в обучении;
4. Как составить техническое задание программу тренинга для тренинговой компании;
5. Как объявлять конкурс между тренинговыми компаниями;
6. Как проводить предварительный отбор тренинговых компаний и тренеров;
7. Как организовать и провести встречи с тренерами;
8. Как проводить после тренинговое сопровождение.



Валерий ПОЖИДАЕВ - Эксперт рынка тренингов. Первый и единственный тренинговый брокер и консультант по подбору тренингов. Основатель компании «Компас Пожидаева».

С 2007 года занимается подбором тренингов и консалтинга для украинских и международных компаний. Успешно провел более 300 проектов по подбору тренингов и консалтинга.

Написал книгу «Тренинг. Как не выбросить деньги на ветер»

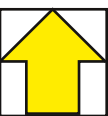
Организовывает конференции, участвует в конференциях как спикер, пишет статьи, выступает по телевидению с темой подбора тренингов и консалтинга.

Получил подготовку внутреннего тренера и проводил обучение в компании «Витмарк Украина»

Прошел множество разных тренингов. В том числе и полугодовое обучение в «Школе владельцев бизнеса» компании «Высоцкий консалтинг». Его цель – превратить хаос на рынке тренингов в порядок.

Зарегистрируйтесь на вебинар и научитесь подбирать только эффективные тренинги!

Зарегистрироваться прямо сейчас



04.12.2013 Бесплатный вебинар Валерия Глубоченко «Построение в компании системы клонирования лучших продавцов. Технология»

Текущая ситуация в отделах продаж:

1. Достаточного числа квалифицированных продавцов – нет
2. Все продажи держатся на «плечах» первых лиц
3. Развивать проекты и новые направления некому
4. Персонал в своем развитии не успевает за темпами роста бизнеса продавцы делают одни и те же ошибки из года в год, наступают на одни и те же «грабли»
5. Тренинги по продажам вызывают больше сопротивление чем согласие с целями компании со стороны продавцов
6. Стандарты работы – не соблюдаются
7. Обмена опытом нет, «правая рука не знает что делает левая рука».



Как решать эти проблемы? У нас есть ответы!

Примите участие в вебинаре и узнайте:



- Что должна включать в себя система внутреннего обучения продавцов в компании?
- Как выработать стабильный навык у продавца и добиться применения полученных знаний на тренинге?
- Система подготовки результативных продавцов, что это?
- Как достигнуть максимальных показателей в организации продаж в

На правах рекламы

своей отрасли?

- Как контролировать эффективность ведения переговоров?
- Выработать навыки – мало! Как внедрить новые навыки в работу продавцов
- Как структурировать систему наставничества и передачи опыта в компании?
- Где и как нужно фиксировать успешный / неуспешный опыт ведения переговоров?
- Как понять, с кого будет толк, а кого не стоит продолжать учить?
- Ответы на вопросы участников.

Валерий ГЛУБОЧЕНКО – с 1999 года владелец и ведущий тренер группы компаний «InforManager»



(«InforManager» входит в тройку лучших тренинговых компаний Украины). Доход компании в 2008 году превысил 6 млн. гривен. В группе компаний «InforManager» внедрены высочайшие стандарты менеджмента, что в 2006, 2007, 2008 и 2009, 2010 и 2011 годах подтверждено наградой от международной ассоциации «WISE». Валерий – один из лучших консультантов по бизнесу, и, пожалуй,

лучший тренер по продажам в Украине. Валерий реализовал крупные консалтинговые проекты для таких компаний как BNP Paribas (Укрсиббанк), Корпорации «Инком», Мироновский хлебопродукт (ТМ «Наша Ряба») и более 50 проектов для средних и малых предприятий Украины в сегментах от розничной продажи до производственных предприятий. В Украине и странах СНГ семинары и тренинги Валерия посетили более 23.000 человек.

Зарегистрируйтесь на вебинар и избавьтесь от проблем в отделе продаж!

Зарегистрироваться

Радислав Гандапас: «Я никогда не желаю удачи, всегда желаю успеха. Успех – это то, что делает нас лучше»

На основе видеоматериалов с «Бизнес завтрака» с Радиславом Гандапасом на тему «Профессиональный и личный успех: скрипты и алгоритмы», состоявшегося 20 сентября 2013 года.

Материалы предоставлены проектом «Бизнес завтрак» www.busbreak.ru



Вместо предисловия

Однажды мне повезло: я ехал в купе СВ поезда «Москва – Киев» с очень красивой девушкой. И она тут же начала со мной знакомиться. «Я, - говорит, - модель и актриса, сейчас временно без работы, вот еду в Киев пробоваться в телесериал. А ты чем занимаешься?», – сразу переходит она на «ты», не дожидаясь брудершафта. Я отвечаю: «Я бизнес-тренер». Она: «А какой вид?» Я: «Вид? Какой вид?» Она: «Спорта». Я ей: «Я бизнес-тренер». Она: «Ну, я поняла, ты бизнес-тренер, а в каком виде спорта-то?»

И я стал на полном серьезе рассказывать, чем я занимаюсь, а поскольку я люблю заниматься тем, чем я занимаюсь, то я люблю и рассказывать об этом. Ну, примерно треть дороги до Киева я рассказывал. Она слушала внимательно, а потом, когда я, наконец, взял паузу, спросила: «И что, за это платят?»

Запасной тренер

Роман Дусенко: Доброе утро, Радислав! Огромное спасибо, что вы в своем напряженном графике нашли для нас время!

Радислав Гандапас: Доброе утро! Наш завтрак сегодня называется «Личный успех: скрипты и алгоритмы».

Роман Дусенко: Вот вы человек

успешный: добились успеха в карьере, в личной жизни. Может, начнем наш утренний диалог с рассказа о вас?

Радислав Гандапас: Я провожу тренинги, занимаюсь этим уже 18 лет. Здорово занимаюсь!

Роман Дусенко: Радислав, в прессе была история о том, как вы начали заниматься своим делом: не приехал какой-то тренер...

Радислав Гандапас: Да, была такая история: я стал тренером случайно. Поначалу я занимался организацией тренингов и 6 лет работал в компании на позиции заместителя директора. Мы проводили тренинги, конференции, семинары. Однажды мы набрали аудиторию, билеты продали, а тренер не смогла вовремя приехать. А тогда продавались не имена, а темы: люди на тему приходили, а кто был спикером, было не так важно. И она (тренер) говорит мне: «Ну, выручай, выходи на сцену и тяни время, пока я не смогу подхватить». И полсеминара вел я, ведь я же 6 лет занимался организацией: чего-то нахватался, у одного услышал, у другого, как-то скомпилировал эту информацию... и полтренинга продержался, но продержался я с перепугу, на большом эмоциональном подъеме, на очень высоком градусе.

Роман Дусенко: Кстати, это очень





хороший способ для запуска тренеров: назначать тренинг и не приходиться – и в этот момент рождается другой человек!

Радислав Гандапас: Между прочим, сегодняшнее выступление для меня тоже начинается на очень высоком градусе. Я ведь спросил у вас, Роман, какую тему вы хотите? Когда определились с темой, понял, что у меня по ней нет ничего наработанного. Пришлось готовиться: я впервые говорю об этом так серьезно.

Короче, тренер смогла продолжить работу с группой. Через некоторое

время люди приходят ко мне в кабинет: «Мы не поняли, что за замена?» Мы, мол, не за это платили: а ну, давай в аудиторию бегом! Пришлось поссориться с этим тренером и продолжить тренинг каким-то немыслимым образом. И я получил кайф, я был инфицирован кайфом таким, какой я не получал ни от одной работы. Именно поэтому первое время я работал бесплатно, проводил тренинги просто на общественных началах, а потом мне стали совать деньги. Первые деньги, которые мне сунули, были смехотворно малы, а вторые равны

месяцу моей работы: три дня тренинга – месяц моей работы. И тогда я был инфицирован вторично!

Любовь по расчету

Роман Дусенко: Радислав, в одном из интервью вы говорили о том, что бизнес-тренерство – это не бизнес, это лишь хобби, которое приносит прибыль. Так что это?

Радислав Гандапас: Я разделяю эти вещи. Бизнес – это то, что может работать без вас: вы уехали в отпуск, вернулись и считаете, сколько вы денег заработали за это время. Если я уехал в отпуск, я тренинги не провожу, и мне никто не выносит кэш, это не бизнес, это практика. Врач, например, лечит зубы: у него нет бизнеса, у него практика. Бизнес у него начинается тогда, когда он нанимает второго стоматолога, и тот работает на него.

У меня есть инвестиции в бизнес, несколько проектов: это диагностические центры, компании, которые занимаются организацией конференций, мобильными приложениями и пр. Я бы протянул, что называется, прожил на эти деньги и мог бы не проводить тренинги. Я считаю, что человек, занимающийся своим любимым делом, должен быть свободен от него: он должен иметь возможность прекратить его в любой момент, потому что, как только появляется зависимость от денег,

пропадает свобода, а пропадает свобода – пропадает кайф. Ну, это как выйти замуж за обалденного мужика, но зависеть от него в финансовом плане и каждую трату согласовывать с ним. Получается, что это брак с профессией по расчету.

Сколько стоит приколот

Роман Дусенко: Выходит, самым важным секретом вашего личного успеха стало опоздание тренера? Или это просто стечение обстоятельств?

Радислав Гандапас: Я бы сказал так: это был случай. Но я мог ответить «да», а мог - «нет». Почему «нет»: я не готовился, я не знаю, как это делается, у меня полно других занятий, не за меня платили, я провалюсь. Но я ответил «да». И вы думаете, этого «да» было достаточно? Была еще целая серия случаев, когда я мог сказать «да», а мог сказать «нет».

После того, как я провел этот тренинг (он, кстати, был посвящен теме публичных выступлений), кто-то кому-то что-то рассказал. Ко мне пришли студенты психфака университета и предложили: «Радислав, у нас клуб, и мы время от времени приглашаем людей провести для нас какой-нибудь тренинг. Мы можем считать с вашей стороны это миссионерской работой, но мы хотим вам заплатить 50 долл.» Я им: «Да нет, я буду работать



бесплатно!» А они: «Нет, мы психологи и знаем, что любая работа должна быть оплачиваема. Если мы платим, это вас обязывает; если вы выступаете бесплатно, то можете работать вполсилы».

Я взял 50 долл. и провел трехдневный тренинг. На высоком градусе, но плохо. Всем понравилось, но потом студенты сели со мной, и мы разобрали тренинг: вот это не так, это антинаучная идея, вот это упражнение можно было сделать лучше, тут иная последовательность и т. д. Они дали мне обратную связь, а это дороже 50 долл. И я, получив эту обратную связь, мог сказать: «Не буду больше этим заниматься», а мог и по-другому: «Тогда я попробую еще раз!» Кстати, и студентам мог сказать «нет».

Что было дальше? Одна из студенток оказалась внештатным корреспондентом местной газеты. Она сняла несколько кадров, в газете появилась небольшая статья. Корреспондентка дала очень высокую оценку тренингу. Моя однокурсница, которая возглавляла представительство швейцарской компании, приехала навестить родителей и увидела в газете мою фотографию и узнала меня. Прочла статью, потом нашла меня и сказала: «Радислав, у нас в стране все плохо с ораторским искусством, и у меня в

компании в частности. Проведи у меня тренинг по той теме, что и у студентов». Я сказал: «Это случайность, прикол!» А она: «Хороший прикол! Знаешь, сколько денег я теряю на плохих презентациях?» И предложила мне 600 долл. за тренинг! Что ответить в этом случае? «Да!» Мог я сказать «нет»? Мог. Но я ответил «да» и провел трехдневный тренинг, после которого лежал целые сутки: такие были энергозатраты. Короче говоря, на каждом из этапов приходилось говорить «да». У меня доход возрастал в 10 раз с каждым тренингом! Вот бы такая динамика сохранилась!

Зачем клонировать белые розы?

Роман Дусенко: Я как-то встречался с Андреем Разиным, и он искренне рассказывал о том, как он делал «Ласковый май». Когда невероятное количество заказов, может, как-то нужно себя клонировать?

Радислав Гандапас: Была такая идея. Но что получится при клонировании? Я люблю свою работу. Если я возьму учеников, научу их всему и буду, как Карабас Барабас гонять их по стране, то перестану заниматься любимым делом и начну заниматься нелюбимым. **Роман Дусенко:** То есть личность тренера важнее всего?

Радислав Гандапас: Ну, вот представьте: концерт, стадион. И



вдруг: выступает ученик Филиппа Киркорова! Кто пойдет? А вот Филипп Киркоров стадион соберет.

Роман Дусенко: Нет, ну в «Ласковом мае» они даже свидетельства о рождении подделывали, внешне были похожи.

Радислав Гандапас: Ну, аферисты всегда имели больший успех, чем обычные бизнесмены.

Слово «да» до Москвы доведет

Радислав Гандапас: Я жил в Одессе. Там светит солнце. Одессит садится на трамвай – и он у моря. Но я понимал, что в Одессе нет рынка тренингов, подобный рынок есть только в Москве. Так ехать в Москву или не ехать? Очень притягательно остаться в своем родном городе, купаться в море, но я каждый раз говорил «да». А это цепочка случайностей, когда вы выбираете более трудный путь, который в итоге приводит вас в точку под названием «профессиональный успех». Большинство людей, имея возможность, не пользуются этим. Это более легкий путь. Будешь начальником отдела. Я? Да я же с этими людьми работал, это такие проблемы! Нет уж, я лучше на своем месте буду работать. Хоп – и обрубил одну случайность. Но если бы ты принял эту, потом была бы другая



случайность!

Мы не знаем, где и что нас ждет. А цепочка случайностей есть у любого: часть людей их не замечает, часть игнорирует, часть отказывается от них.

Роман Дусенко: Радислав, приходит на ум фильм «Всегда говори «Да» с Джимом Керри в главной роли. Герой пошел на тренинг, стал всегда говорить «да», и его жизнь кардинально изменилась.

Радислав Гандапас: Пошел на тренинг, я подчеркиваю! Я в ситуациях выбора выбираю тот путь, который требует большего вовлечения моих сил. То есть, если выбирать между «делать» или «не делать», я выбираю «делать» - но то, что труднее. А когда 50 на 50, и нет никаких критериев выбора (блюдо в ресторане или вещь в магазине), я просто выбираю то, что дороже. Если выбирать то, что дешевле, значит, я выбираю потому, что дешевле. Если то, что дороже, я просто снимаю с себя проблему. Но выбор при принятии решения – это всегда и усилие над собой. Без этого прогресса нет!

Как получить кайф и деньги

Роман Дусенко: Сегодня наша тема – «Успех, профессиональный и личный». Каждый из нас хочет быть успешным в семье, в карьере. Так как быть лично и профессионально

успешным?

Радислав Гандапас: Как сказал один мудрый человек, знание немногих закономерностей избавляет от знания многих фактов. Можно бесконечно читать биографии успешных людей и ничего не сделать. Но можно понять закономерность. Вот сегодня мы и исследуем закономерности успеха. Первые деньги я заработал в 15 лет и считаю этот опыт для себя очень полезным. Я копал землю. Да, это была археологическая экспедиция, да, это была канава для прокладки канализации, но от этого ни лопата, ни земля легче не становятся. Заплатили мне за работу 90 руб. Летом мои друзья отдыхали у моря, а я бросал лопатой землю. Причем мне на тот момент было 15 лет, а я сказал, что 16. Паспорт принес тогда, когда исполнилось 16, задним числом оформили трудовой договор.

После этой экспедиции я понял, что таким образом я не хочу зарабатывать деньги. Потом я работал в бригаде кровельщиков: в 5 утра я должен был встать, приехать на площадку, разжечь огонь под бочками со смолой, поднять на крышу рубероид и разнести его по точкам для кровельщиков. Я был их ассистентом. Второй моей задачей был подъем кипящей смолы в огромных бидонах. Мне сказали: не



брейся все лето. Когда открываешь бидон, он взрывается – и в лицо летят капли смолы. Это не смертельно: они остаются в бороде. Попади смола на лицо – шрамы на всю жизнь. Я заработал гору денег! Я ехал на такси и думал: хочу, чтобы у меня всегда было столько денег, чтобы я мог брать такси, чтобы у меня был профицит (я не знал, куда мне деть деньги, я их отдал маме, потому что у меня не было планов на такие суммы). Но я решил, что хочу такие деньги, но не подобным трудом. Третья моя работа – учитель в школе.

Я попал в школу сразу же после университета. Я понял, что хочу так зарабатывать, но не хочу столько! Из школы я ушел по трем причинам. Первая: надо мной все время были начальники, которые лучше меня знали, как учить детей литературе. Вторая: мне не нравилось, что детей нужно заставлять слушать, к тому же не все дети приходили на уроки. И третья: мне не нравилось, сколько платили, да и платили нерегулярно. Я ушел и подумал: такая работа – это кайф, но я хочу, чтобы за нее хорошо платили, чтобы надо мной не было начальников и чтобы я делал то, что пожелаю.

И вот 2013 год: я делаю то, что я хочу и люблю, я сам решаю, что говорить, и за это хорошо платят! Без видения невозможно двигаться к успеху. Я хочу успеха – это абстракция. Я хочу заниматься таким-то делом, иметь такой-то доход, чувствовать вот это и вот это! Вы бессознательно начинаете реализовывать свой сценарий. И у вас в сценарии есть финал. Есть начало и финал – можно писать сценарий!

Побочный эффект

Радислав Гандапас: Давайте вернемся к терминам «профессиональный успех» и «личный успех». В профессиональном успехе есть вы и есть другие люди в профессии. Успех возможен, только



если вы обошли других, вы лидер. В личном успехе можно быть круче других? Не обязательно. В данном случае ключевой критерий – это счастье. А в профессиональном успехе – человек обошел всех и счастлив? Не обязательно. В профессии достижения у меня есть, но я несчастен. Кстати, личный успех тоже не всегда включает в себя профессиональный. Можно не иметь дела и быть лично успешным. Итак, различий много, а скрипты одинаковы, закономерности одинаковы! Поэтому мы будем говорить о закономерностях профессионального и личного успеха в совокупности.

Напомню, что скрипты – это некая последовательность действий, которые должен совершить человек обязательно. А есть вещи, которые он может выбирать. Например, приходит бабушка в банк. С ней нужно поздороваться, сказать ей что-то и попрощаться. Это определенный набор стандартов, выстроенных в определенной последовательности. Слово «скрипт» близко слову «алгоритм», только алгоритм более разветвленная вещь.

Я занимаюсь тренерством. В течение 16 лет я был известен в стране как специалист по публичным выступлениям. Я написал на эту тему 6 книг, но потом меня привлекла

тема лидерства. Я заметил, что хороший лидер всегда хороший оратор. А публичное выступление – это некий отросток на теле лидерства. Но без тела он не растет! Побочным эффектом лидерской стратегии является успех. Если человек в целом успешен, это означает, что в жизни он использовал лидерскую стратегию. Лидерская стратегия, в частности, предполагает, что в ситуации выбора вы выбираете действие, а не пассивность, вы нападаете на ситуацию, а не избегаете ее. Итак, успех – побочный эффект лидерства, но не его цель.

Время и деньги

Радислав Гандапас: Что же такое успех? Мне видится, что успех предполагает профицит ключевых ресурсов, где недостаток хотя бы одного из них не делает человека успешным. Перечислим ключевые ресурсы. Это деньги: если у человека дефицит денег, а по всем остальным показателям сумасшедшие результаты, мы не считаем его успешным. Также это время, энергия. Статус, конечно же: звание, должность, рейтинг, власть над людьми, связи и контакты, богатство.

Что ставит бедный (и неуспешный) человек на первое место? Деньги. На второе – статус. На третье – энергию. И на последнее – время.

Как это выглядит: человек всю жизнь за деньги и статус продает свое время и свою энергию. Что получается: у него нет ни денег, ни статуса, он пенсионер на соцобеспечении. А у богатого время на первом месте, поэтому богатый человек всегда делегирует, всегда нанимает людей за деньги, покупая их время, чтобы выиграть свое. На втором месте – энергия. На третьем – статус. Деньги – на последнем месте. Кстати, богатый человек очень часто одет бедно, у него нет визитки. А вот бедный... Гламур – это ярмарка на показ, бедный показывает, что у него есть деньги. Но разодевшегося бедного человека невозможно принять за богатого. Но и богатый человек выдает себя через три минуты: женщины чувствуют это на обонятельном уровне.

Заплати алименты и спи спокойно

Радислав Гандапас: Итак, система внутренних ресурсов выглядит именно так. Могу доказать. К примеру, мужчина уходит из семьи, когда ребенок совсем маленький, но уходит, как он сам считает, очень благородно: честно четверть дохода отдает маме и ребенку, способствует тому, чтобы ребенок получил хорошее образование, откупает его от армии, помогает начать карьеру. Проходят годы и престарелый мужчина оказывается рядом со своим подростком сыном, который заявляет: «Папа, ты скотина». Папа: «Да ты что? Я тебе



денег дал, я тебе статус создал!» приоритеты! Но не одно ценой
 «Папа, - спрашивает сын, - а сколько другого.
 ты мне уделил времени за 23 года Что я могу сказать о себе? Две
 моей жизни? Ты даже сил не недели назад у меня родилась дочка,
 приложил, не хотел разбираться в мой третий ребенок. В этом году 1,5
 моих проблемах в школе». А отец: месяца я не работаю, чтобы быть
 «Что за дела, да я посчитаю, сколько рядом с женой: это половина срока
 за эти годы я для тебя сделал!» Сын: до предполагавшихся родов и
 «Да, ты сделал важные вещи, но ты половина срока после. Я считаю это
 за них купил возможность не делать величайшим достижением. Притом
 еще более важные». финансовые показатели не страдают.

Алименты – это покупка В этом же году целый июнь мы
 возможности не тратить время и провели в гольф-отеле у моря всей
 силы. То же самое и с женщинами. семьей. Мой суммарный отпуск
 Женщинам ценнее не тот букет, превысил 100 дней. Цель на
 который дороже, а тот, что достался следующий год – 120 дней! В момент,
 большим трудом. А это потраченные когда рождалась моя предыдущая
 силы и время. Жена говорит: «Ты дочь, я вел тренинг в Сбербанке. Я
 пропадаешь на работе, а я хочу, прервал тренинг, и мы поехали в
 чтобы ты был рядом». А муж: «Да я роддом к черту на кулички. В этом
 деньги зарабатываю». Представим году все иначе: мы сели и спокойно
 себе, что женщина небольшого ума поехали в роддом. Достижением я
 вышла замуж за богатого человека считаю то, что у меня сегодня есть
 с высоким статусом, сенатора время, чтобы заниматься тем, что
 например. Деньги и статус у него для меня ценно: семьей, моим хобби,
 есть, сил и времени – нет. Он спортом и т. д.

немолод, задерган, на нервах, **Общество инфантильных**
 приходит домой уставшим, его **гедонистов, или новое поколение**
 подолгу нет: то командировки, то **выбирает эконом-класс**

вызовы. В ста случаях из ста **Радислав Гандапас:** Но все не так
 появляется какой-нибудь энергичный просто, как кажется. Представьте
 бездельник рядом, у которого куча себе, что жизнь делится на два этапа:
 сил и времени. А деньги и статус есть некий первый этап и некий второй.
 у женщины. Это общемировой Детство, молодость, зрелость,
 сценарий. Мужчины, если хотите старость. Есть четыре ресурса:
 счастливого брака, расставьте деньги, статус, время, энергия.



Молодой человек – это статус. денег, ни статуса. А давайте Старик – это статус ниже. А как представим себе, что на первом большинство людей на первом этапе этапе жизни человек инвестирует эти жизни распоряжаются этими ресурсами? Например, появляющиеся ресурсами? Они их просто тратят. В деньги и время он тратит на молодости деньги тратятся все в самообразование. Тогда на втором ноль! Силы – без толку, бесполезно, этапе жизни у него появляется а большая их часть уходит на профицит, то есть успех. Теперь вы развлечения. Время сжигается все понимаете, почему богатые люди подчистую. настаивают на том, чтобы дети не

Что происходит на втором этапе? пользовались всеми теми Наступает дефицит ресурсов. И преимуществами, которые они приходится прилагать усилия, чтобы заработали? Они хотят держать заработать деньги, поддерживать детей в дефиците ресурсов, чтобы форму! Ты должен уже созерцать, а они стремились выбраться из этого у тебя нет на это времени. Ты дефицита.

работаешь как ишак, задерган, нервы Летом мы летели с сыном из ни к черту, а ни сил, ни времени, ни Лондона, где он учится в кампусе.



Увидели большую толпу детей его же возраста, ему 11 лет. Я сказал сыну: «Полетаешь еще 7 лет бизнес-классом, а потом готовься летать экономическим, как эти ребята». Он: «Почему?» А я: «Когда тебе будет 18 лет, ты будешь летать сам, без меня». И он ответил: «Ну, значит, надо как-то привыкать к экономическому». Когда ничего не вкладываешь и получаешь все удовольствия жизни, это называется «инфантильный гедонизм». Надо ли говорить, что большинство людей на земле инфантильные гедонисты.

Чем сильнее себя сожмешь, тем сильнее разожмешь

Радислав Гандапас: Можно ли родиться на втором этапе жизни? В профиците ресурсов можно. И это чудовищная подстава для ребенка, потому что теперь, когда он станет жить как все, он будет страдать. Когда он недополучает, он возмущается. А родиться и умереть на втором этапе? А родиться на первом и умереть на втором? Можно. И таких примеров масса, например, когда родился в профиците ресурсов, а оказался в дефиците, потому что не умеет их добывать.

Чаще всего бывает так: прожил на первом этапе, перешел на второй, а потом опять на первый. Ты сам себя ограничил в ресурсах, взял себя в

ежовые рукавицы, подчинил себя жесткому расписанию, урезал свои траты, зато силы и время потратил на то, чтобы выскочить на второй этап. И вот я, как ни парадоксально, сейчас приближаюсь к первому этапу. Чем сильнее себя сожмешь, тем сильнее разожмешь. Большинство людей этого не понимают. Они довольствуются средним вариантом. Если что-то делать вполсилы, останешься в полууспехе.

Что отличает успешного человека? Он не нуждается во внешних источниках власти над собой, потому что он себе жесткий начальник. Он имеет власть над другими людьми, потому что он может подчинить себя и является по отношению к себе самым исполнительным солдатом. Именно потому он в этом и не нуждается. Таков его скрипт. Успешный человек – это, прежде всего, свободный человек. Свобода – это когда ты делаешь то, чего хочешь. Жизнь делового человека – это постоянное движение к большей независимости.

UN HOMME ET UNE FEMME: тактика и стратегия

Радислав Гандапас: В любом коллективе лидерство распределяется в каких-то пропорциях. Если женщина себе забрала 92% лидерства и оставила



мужчине 8%, ему ничего не остается, – пошел на охоту. Женщине жить кроме как довольствоваться этим количеством. И когда женщина говорит: «Как мне подчинить мужчину, чтобы он взял на себя больше ответственности?» – это не что иное, как декларация того, что она хочет забрать себе все 100%. То есть контролировать все, в том числе и уровень его ответственности.

Мужчина – реактивен, женщина – проактивна. Женщина приходит на вечеринку, потому что ей надо выйти замуж, и делает всякие движения, чтобы он пригласил ее на танец. И он приглашает. Наутро ее спроси, она скажет: «Надо выходить замуж, хороший парень». А он: «Ну, посмотрим, как пойдет». А как оно пойдет, если она хочет выйти замуж? Он на ней женится настолько быстро, насколько она захочет. У мужчины нет сценария, нет стратегии, лишь сиюминутные желания: есть хочется

хочется, поэтому она на охоту не ходит, ждет, когда мужчина принесет. Она мыслит стратегически, он – тактически. Женщина не пьет лишнего, потому что завтра хочет хорошо выглядеть. А мужчина хочет, чтобы ему сейчас было хорошо. У него горизонт планирования очень короткий. А у нее – длинный.

Плох тот генерал, который не мечтает стать... солдатом

Радислав Гандапас: Мне, считаю, повезло в жизни, потому что, когда я был на первом этапе, на котором нужно тратить, экономить и сжимать, у меня не было семьи, родителей на попечении, детей. Я приехал в новый для себя город, бросил все в старом: все свои связи, весь свой предыдущий опыт, все свое образование и т. д. Я в течение двух лет жил, как солдат. И сейчас я говорю ребятам: если хотите



достичь чего-то, будьте готовы два года жить, как солдат. Это значит питаться по расписанию самой простой едой, жить в самой простой казарме, отказывать себе в дорогостоящих наслаждениях. Я не ездил в отпуск, моими развлечениями были кино и книги, я не ходил на вечеринки, потому что они убили бы мою энергию, а завтра мне на работу, у меня не было никаких отношений, имеющих признаки брачных. Это был тяжелый период, когда я уперся в задачу. И через два года стало получаться. Дальше работала инерционная сила. Сегодня инерция такова, что я не могу остановить этот паровоз. Если я сегодня попытаюсь перестать работать, некоторое время меня рынок будет к этому принуждать. Инерция так работает, что я беру деньги за несуществующий тренинг: я его разрабатываю после того, как он у меня куплен. Когда я человеку рассказываю, как я жил два года, он говорит: «Я так не смогу», и предъявляет целый перечень причин. Успех – от слова «успеть». Я начинал в 33 года, заново. В постоянном напряжении жить нельзя: напрягся – расслабился, напрягся – расслабился. А люди напрягаются вполсилы и в таком полунатянутом состоянии живут всю жизнь: и не отдыхают, и не

работают, да еще и в постоянном стрессе. Как только у меня стал образовываться дефицит времени и профицит денег, я нанял человека. Это был водитель. Я сидел на заднем сидении, доставал ноутбук и работал. Как только мне снова стало не хватать времени, я нанял ассистентку: она оформляла счета, проводила платежи и т. д. Я нанимал людей каждый раз, чтобы высвободить для себя время.

О паразитах естественных и неестественных, героях, лидерах и аутсайдерах

Радислав Гандапас: И напоследок я хочу поделиться с вами одной «фишкой», она входит во все тренинги по лидерству. Представьте себе систему координат. Есть некие ресурсы: ось абсцисс – это «брать», ось ординат – это «давать». Людей, которые живут, исходя из приоритетов, как можно больше брать и как можно меньше отдавать, называют паразитами. Паразитирование бывает естественным и неестественным. Естественные паразиты – это старики, беременные женщины, инвалиды, больные.

Неестественные – взрослые, самостоятельные люди, которые могут зарабатывать, но продолжают пользоваться ресурсами других. В течение многих

тысячелетий в список естественных паразитов входили женщины по факту рождения. И только несколько последних десятилетий женщина перестала быть естественным паразитом.

В США у женщины 5,5 часов ежедневно уходило на приготовление пищи и ликвидацию последствий ее употребления. Для женщины брак был фактором выживания. Если она не выходила замуж, она шла в монастырь. Поэтому, если родилась дочь – плохо, родился сын – круто! Сегодня культурная инерция такова, что люди не верят, что женщина может быть лидером. И возникает вопрос: женское лидерство – возможно ли это? Абсурд, бред: лидерство не имеет пола – это стратегия жизни! Когда человек стремится отдавать и ничего не брать взамен, – это называется «герой». Мне не нужно наград, не нужно статуса! Мать Тереза! Человека, который настолько не хочет отдавать, что ужимает свои потребности, чтобы меньше брать, назовем аутсайдером. А того, кто готов отдавать, чтобы получить ресурсы, – лидером.

Лидер – это человек, которому нужно много, но он готов и отдать много сил, времени. Он может дать возможность другим людям получить образование, он покупает

для компании тренинги, чтобы она росла. Но ему и нужно много. Человек, который не хочет давать, – антилидер. Все хотят жить, как в фольклоре: ничего не делал, вдруг раз – и в дамки! А славят героев. Меньшинство живет в лидерской стратегии. А кто полезен обществу? Герой и лидер. Кто полезен для себя? Паразит и лидер. А вот аутсайдер ни себе, ни людям: и не паразитирует ни на ком, и пользы не приносит.

Мальчикам – мальчики, девочкам – девочки

Радислав Гандапас: Чудовищная проблема развития лидерства связана со следующим: мальчиков воспитывают тети! У женщин осталась культурная инерция, и они бессознательно воспроизводят модель воспитания, усвоенную тысячами. Женщина всегда воспитывает мужчину-героя и поощряет проявление героизма: отдавай, не требуя ничего взамен. Она это делает потому, что естественное паразитирование должно опираться на добровольную передачу ресурсов.

Что получается? Мальчик просит у тебя новую машинку – дай ему поиграть: он же младше, уступи ему. А он сломал ее: ну и что, я тебе новую куплю. Не давай сдачи: пусть тебя бьют, но ты будь умнее, будь выше этого. Женщина приучает мужчину



уступать безропотно свои ресурсы, права, интересы неосознанно, в результате вырастают мальчики, которые не хотят биться за ресурсы. Попав в поле опасности, они махнут рукой! Карьера – да ну, большие деньги – да ну, большой город – да ну! И герой скатывается в аутсайдеры. Мальчики, воспитывайте мальчиков! У девочек есть девочки. Мужчины, тратьте не деньги на ребенка, а свое время и свои силы. Когда мужчина воспитывает мужчину, он сам становится мужественнее. Он и себя воспитывает параллельно. Что касается браков, то самый устойчивый брак – герой и паразит, когда один покровитель для другого, а последний боготворит своего благодетеля. Очень неустойчивый брак – лидер и аутсайдер.

Рожденный ползать летать... может!

Радислав Гандапас: Человек рождается всегда паразитом, в подростковом возрасте он становится героем, а дальше наступает момент выбора. А если ты аутсайдер («прячешь тело жирное в утесах»), значит ли это, что ты никогда не станешь буревестником? Нет, и таких трансформаций масса. А если ты живешь в лидерской стратегии, значит ли это, что ты не можешь стать аутсайдером? Трудно, но можно.

Из лидерской стратегии вывалиться гораздо сложнее: очень уж она привлекательна. Люди, которые туда попадают, держатся очень крепко: можно разориться в дым и вернуться к тому, что принесло когда-то капитал. Но это каждодневный выбор, потому что стратегия – это совокупность выборов, которые ты делаешь в жизни: больших и маленьких, серьезных и пустяковых. Кстати, в литературе лидер обычно представлен как подонок, мерзкий тип. Экономистов и психологов тоже заносит в эту сторону. Почему же мы удивляемся тому, что дети сторонятся лидерства? Цепляйтесь за успешных!

Роман Дусенко: Я хочу поблагодарить Радислава за сегодняшний интересный разговор.

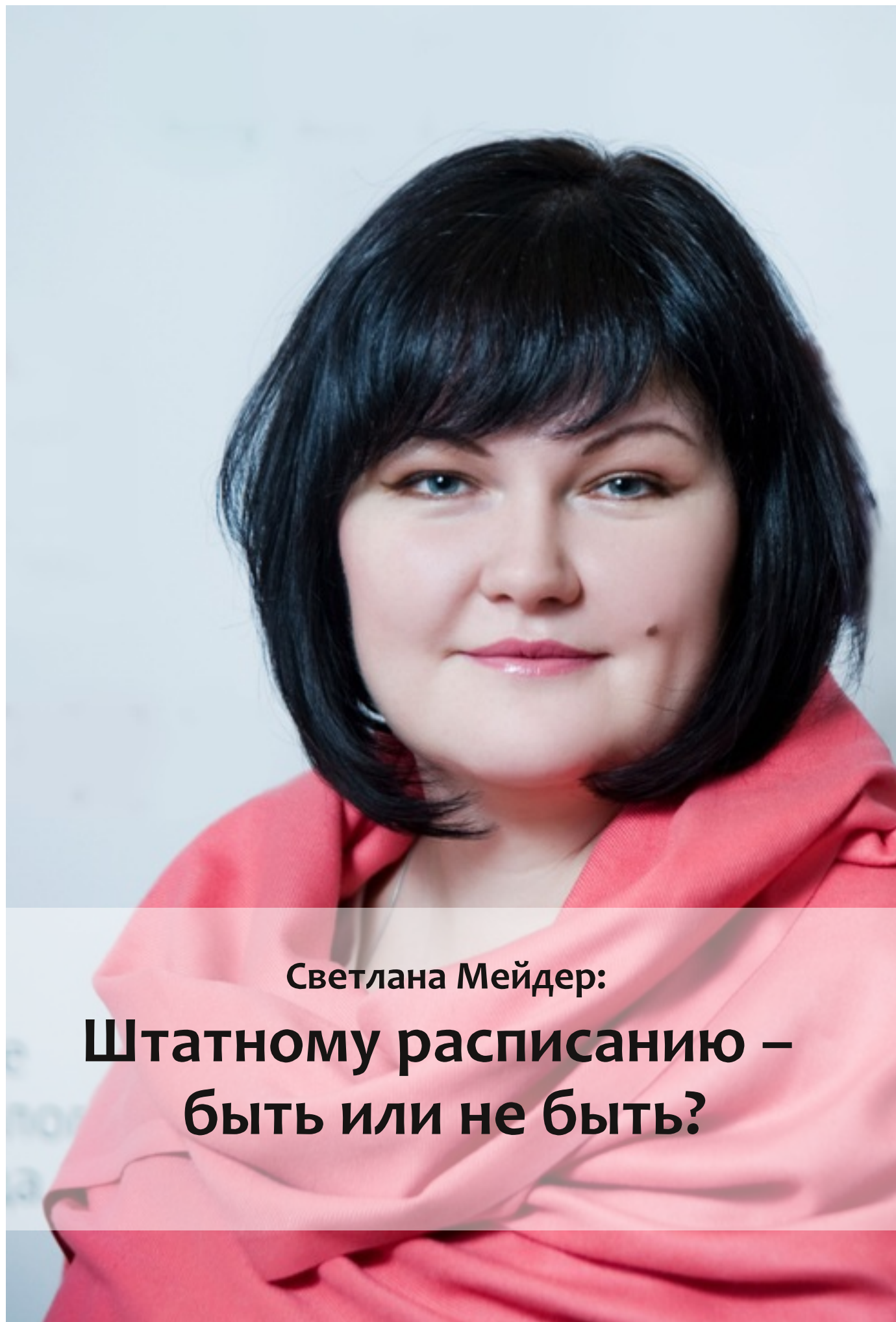
Радислав Гандапас: Я никогда не желаю удачи, всегда желаю успеха. Удача – это приобретение важного с минимальными вложениями: не думал не гадал – получилось! А успех – это результат целенаправленных действий: вы реализуете те скрипты и алгоритмы, которые мы как раз и обсуждали. Поэтому я на прощание хочу пожелать вам успеха. Успех – это то, что делает нас лучше. ■



**Подари
Рождество детям,
лишенным попечения
родителей!**

**Собери личный подарок
ребенку из детского
дома или пожертвуй
на него определенную
сумму денег.**

www.zabotablizko.ru



Светлана Мейдер:

**Штатному расписанию –
быть или не быть?**



Как следует из определения, штатное расписание – это нормативный документ предприятия, оформляющий структуру, штатный состав и численность организации с указанием заработной платы в зависимости от должности.

Несмотря на то, что в ТК РФ нет прямого требования к наличию штатного расписания, в постановлении Госкомстата России от 05.01.04 №1 говорится, что унифицированные формы первичной учетной документации по учету труда и его оплаты, в том числе форма Т-3 (штатное расписание)

распространяются на организации всех форм собственности. Такой двойкий подход преследует этот документ до сих пор: одни организации, ссылаясь на рекомендательный характер использования унифицированных форм, считают этот документ необязательным, другие же, на мой взгляд, более добросовестные руководители и кадровики, придерживаются точки зрения, что штатное расписание в организации необходимо, опираясь на указанное выше Постановление.

На самом деле штатное расписание – это основа, то, с чего начинается организация. Это как ствол дерева, на котором постепенно вырастают ветви-подразделения, с ростом



компании они делятся еще на много новых ответвлений-направлений. Как можно, не имея ствола дерева, структурировать его ветви?

Я неоднократно в своей практике сталкивалась с отсутствием утвержденного штатного расписания в организации и, как следствие, хаосом в подразделениях и должностях. Чтобы достичь единообразия во всех документах организации касательно кадрового учета, нужно иметь основу. Именно этой основой и является штатное расписание!

Я советую кадровикам не лениться и пытаться убеждать руководство в том, что этот документ важен для квалифицированного кадрового учета в компании. Необходимо подготовить проект штатного расписания, создать рабочую группу для согласования возможных должностей и подразделений, а также планируемой численности по каждому подразделению, определить порядок внесения изменений в штатное расписание, приемлемый для компании. В результате у вас появится отправная точка в мир грамотного кадрового учета.


Штатное расписание имеет большое значение для эффективного использования работников. Оно дает возможность сравнивать подразделения по численности сотрудников, квалификации, уровню оплаты. Документ также может быть использован при анализе загрузки работников, объема выполняемых работ, в процессе уточнения должностных инструкций, а также оценки целесообразности



- существующей структуры утверждающий само штатное расписание и дату его вступления в силу.
- Инструкция для тех, кто согласен с тем, что штатное расписание, нужно:
1. Разберитесь в структуре предприятия, количестве отделов, подразделений и т.д. Привлеките к работе руководителей подразделений. Постарайтесь понять план развития компании, чтобы в случае серьезного расширения штата заранее предусмотреть нужные структурные подразделения и вакансии в штатном расписании.
 2. Определитесь с наименованием структурных подразделений, будь то департаменты, управления или только отделы, чтобы штатное расписание выглядело единообразно. Если вы или ваши руководители хотите, чтобы штатное расписание «пестрило» департаментами, то логично, чтобы в каждом департаменте было не по одному управлению, а в управлении не по одному отделу. Департаменты, состоящие из одного директора департамента, выглядят очень странно.
 3. Заполните штатное расписание согласно утвержденной структуре компании и утвержденным окладам, надбавкам и другим коэффициентам, принятых в вашей компании.
 4. Подготовьте приказ по основной деятельности,
 5. Итак, ваш основной документ готов. Теперь вы будете от него отталкиваться в своей дальнейшей работе: готовить положения о вновь созданных подразделениях, писать должностные инструкции по новым должностям и т.д. Теперь у вас есть та самая отправная точка для построения грамотного кадрового документооборота компании. ■



Перевод: Инга Хамми

A close-up portrait of a middle-aged man with short, light brown hair and blue eyes. He is wearing a white collared shirt under a dark blue sweater. The background is dark and out of focus.

**Джон Салливан, признанный теоретик в
области HR и управления талантами**

**6 уроков управления
талантами из
Силиконовой долины**

Уникальными методами управления персоналом, которые используются в Силиконовой долине, интересуются люди во всех странах мира. Работая на протяжении более 30 лет в крупнейшем инновационном кластере, я отобрал лучшие практики по управлению талантами таких выдающихся компаний, как Facebook, Google и Apple, а также HR-истории многих стартапов. На основе всех этих кейсов мне удалось выявить 6 драйверов талантов. Если ваша компания хочет внедрять инновации и интенсивно развиваться, то ей стоит подумать о возможности адаптации хотя бы некоторых практик-драйверов развития талантов, которые приводятся в этой статье.

Драйвер №1. Инновации вытесняют производительность и становятся ключевой целью рабочей силы

На протяжении сотни лет цель любой рабочей силы состояла в продуктивности. Соответственно роль менеджера при этом заключалась в том, чтобы просто заставить работников производить больше продукции при минимальной стоимости труда. Тем не менее, успех компаний Apple, Google и Facebook из Силиконовой долины, которые демонстрируют потрясающие бизнес-результаты последние годы, как бы сигнализирует, что уже давно пора переключить внимание на

инновации. Apple достигала удивительных объемов продаж, выводя на рынок достаточно дорогие продукты и услуги – iPod, музыкальные онлайн-магазины, iPhone, розничные брендовые точки, iPad. Почему ей это удавалось? Ответ лежит на поверхности – благодаря последовательным инновациям.

Компании, акцентирующие внимание на инновациях, увеличивают свою прибыль в 2-15 раз, оставляя далеко позади тех, кто по-прежнему остается верен устаревшим принципам и гонится за производительностью. Высокие доходы, которые компании получают от инноваций, во многом объясняют, почему фирмы вроде Yahoo и Best Buy отказываются от удаленной работы и пытаются стимулировать сотрудничество между командами, заставляя людей возвращаться в офисы после работы в удаленном режиме. Но поскольку 100% всех инноваций исходят от людей, то имеет смысл сосредоточиться на подборе правильных сотрудников и управлении ими.

Драйвер № 2. Эффективная рабочая сила – ключевой фактор успеха компании

Компании Силиконовой долины ориентированы на сотрудников, потому что прекрасно понимают – люди играют критически важную



роль в создании инноваций. Несмотря на то, что для выживания фирмам нужны и финансовая поддержка, и подходящее помещение, и необходимое оборудование, ключевой проблемой для них остаются талантливые сотрудники и эффективный подход управления ими (то есть эффективная рабочая сила).

Основополагающий принцип функционирования этих компаний находит отражение в цитате из недавно опубликованного в Harvard Business Review опроса руководителей: «Повышение эффективности рабочей силы – это самое важное средство для повышения эффективности компании».

Получается, что рекрутинг новаторов и максимизация их сотрудничества играют важную роль в создании последовательных инноваций. А управленческие подходы старой школы не столько способствуют росту инноваций, сколько душат их. Конечно, инновации подразумевают, что вы первые что-то создаете, но вы никогда не сможете быть первыми, не будучи активно развивающейся компанией.

Драйвер № 3. Инновации подразумевают развитие способности быстро двигаться

В мире бизнеса быть инновационной

компанией значит быть той компанией, которая первая имеет отношение к новому продукту или услуге. К сожалению, в быстро меняющемся мире даже быть первой не всегда достаточно (пример Walkman), потому что конкурентный рынок требует от бизнеса гораздо большего – последовательного внедрения инноваций. Чтобы постоянно быть первой, компании нужны быстрые сотрудники и налаженные бизнес-процессы. Фирмы Силиконовой долины четко дают понять своим сотрудникам, насколько для них важна скорость, что нужно «действовать быстро и ломать стереотипы» (Марк Цукенберг) или «создавать продукты и услуги, которые в 10 раз лучше, чем у конкурентов» (Ларри Пейдж).

Очевидно, что интенсивное развитие сопровождается увеличением количества рисков, однако каждый маленький сбой – это возможность для сотрудников чему-то научиться. А поскольку необходимость всегда быть первыми требует от людей умения быстро учиться, то способность к обучению становится приоритетом № 1 при найме. Обучение и инновации – особенно сложные темы, если рассматривать их во взаимосвязи.

Многие компании сегодня приходят к пониманию того, что рост



инноваций происходит пропорционально с совместной работой. Поэтому руководителям следует реализовывать в дизайне офисов не только развлекательные элементы, за которые все так любят высокотехнологичные компании, но и функции для эффективного сотрудничества, чтобы разрушить барьеры во взаимодействии между различными командами. Найм и удержание так называемых «фиолетовых белок» возможен, если вы хорошо понимаете факторы, стимулирующие их признавать ту работу, которой они занимаются.

Драйвер № 4. Новаторы хотят заниматься лучшей работой и влиять на окружающий мир

Исследуя компании Apple и

Facebook, я узнал, что самыми главными инструментами для привлечения и удержания персонала в обеих фирмах являются вовсе не бесплатный проезд или еда, как кажется многим, а две совершенно простые вещи. Первая – это возможность заниматься лучшей работой в своей жизни, а вторая – возможность делать работу, которая оказывает влияние на окружающий мир.

Выполнение лучшей работы в целом означает, что вы находитесь на переднем крае практик и знаний, работаете с толковыми менеджерами, умными коллегами, используете передовые инструменты, эффективные ресурсы, пользуетесь при этом свободой.





Влияние на мир в целом означает, что вы предоставляете те продукты и услуги, которые кардинально меняют жизнь людей и помогают сделать мир более открытым.

Драйвер № 5. Каждый день работы в компании сотрудники переживают как отдельную историю

Возможно, самый большой секрет Силиконовой долины заключается в том, что бесплатное питание, мороженое, корпоративный транспорт и все различные льготы не имеют никакого отношения к прямым рекрутинговым инструментам (о них компании практически не упоминают на своих корпоративных сайтах). Важнее то, что сотрудникам предоставляется возможность создавать «историю за день». Этой историей они ежедневно делятся со своими друзьями и коллегами в социальных медиа, и это служит доказательством тому, насколько их работа интереснее любой другой «оплачиваемой работы». Они как бы ежедневно напоминают себе о тех эмоциях, которые постоянно переживают. Вирусное распространение историй косвенно помогает Google, Facebook, и Apple попадать на верхние строчки многих рейтингов «лучших мест для работы». Таким образом, эти истории оказывают влияние на удержание уже работающих специалистов и процесс

рекрутинга.

Драйвер № 6. Ускорение и управление новаторами требуют аналитики

В Силиконовой долине, в частности в компании Google, перешли к модели принятия решений на основе данных во всех аспектах бизнеса, в том числе тех, что касаются управления персоналом. По сути, это означает, что компания пытается повысить уровень принятия решений, чтобы он соответствовал тому уровню, который уже существует в их инженерных и ИТ-группах. В Google даже работает специальная инновационная группа (PiLab) для тестирования и оценки новых подходов в управлении персоналом до того, как они начинают реализовываться во всей компании. Работа с данными привела к значительным улучшениям в рекрутинге, удержании талантов и развитии лидерства.

Ведущие компании сегодня работают над прогнозной аналитикой, которая предупреждает тех, кто принимает решения, о предстоящих проблемах в управлении персоналом и возможностях. Прогнозные показатели позволяют менеджерам моделировать и испытывать различные управленческие HR-решения, чтобы отслеживать

последствия каждого из них.

Заключительное слово

Для того чтобы воспользоваться опытом Google, Twitter и Facebook, вовсе необязательно находиться в Силиконовой долине. Что касается приверженности «старой школе», то оно может объясняться тем, что компания еще не обладает давней корпоративной историей, но тогда и не так много устаревшего ей придется «забыть». Начав почти с чистого листа, она ощутит свободу, сможет пробовать новые подходы в рекрутинге, удержании и управлении персоналом, которые сегодня возможны благодаря новым технологиям. Если вы работаете в компании «старой школы», то вспоминайте почаще о судьбе Kodak, TWA, Polaroid, Montgomery Ward, Hostess Twinkies, Oldsmobile. Эти компании некогда были «недосягаемыми звездами», но так случилось, что они абсолютно не заметили, насколько сильно изменился мир вокруг них.

Урок, который следует всем извлечь из практик Силиконовой долины, заключается в следующем: если скорость изменений за пределами вашей компании превышает скорость изменений внутри нее, то «смерть» уже не за горами. И инсайдеры, вероятно, будут последними, кто заметит близость конца. ■



 Эльба +  Эврика

бухгалтерия.к~~О~~нтур

Бухгалтерия и бизнес
теперь друзья!

Neo HR

пространство для современных эйчаров

е-журнал выпускает Neo HR

Copyright © Neo HR

E-mail: contactus@neohr.ru

web: www.neohr.ru

Иван Ильин главный редактор

Инга Хамми шеф-редактор

Ирина Белоусова редактор

Алина Корзун редактор

Олег Симоненко верстка

Распространяется по подписке бесплатно

Подписку на е-журнал Neo HR

можно оформить по ссылке: <http://neohr.ru/>

За содержание рекламных объявлений

редакция ответственности не несет

Использование материалов возможно только

с письменного разрешения редакции Neo HR

Мы в социальных сетях:

