

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 18
(526)

2019

Ведущий эксперт по стратегии "Персонал" – 71032, 70055, 70035

Главная тема: **МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА**

Ольга Малашкина
Холдинг «Швабе»

**Развитие кадрового потенциала –
ключевая задача любого бизнеса**

стр. 27

Цифровая трансформация она естественно, как мы понимаем, меняет не только подходы к бизнесу, но и подходы к людям, а значит и HR должны меняться...



Ольга Бац,
РОСТЕЛЕКОМ
КОНТАКТ-ЦЕНТР

стр. 53

Техническая экспертиза для управленца — уже не залог успеха, и в ближайшее время это станет атавизмом...



Дмитрий Жирнов,
«БРИДЖ ТУ ЭЙЧАР»

стр. 59

Не стоит думать, что настоящими лидерами могут стать только те, кто обладает харизмой «с рождения»...



Наталья Комарова,
ЦЕНТР РАЗВИТИЯ
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ
УПРАВЛЕНИЯ СКОЛКОВО

Содержание

5

Трибуна HRD

Обучение – свет

Ольга Малашкина, Холдинг «Швабе»

7

Маркетинг персонала

Сайты заменили вакансии на заборах

Юлия Балакина, CONSORT Group

17

HR Brand

HR brand: если пойти не той дорогой, то возвращаться в 2 раза дольше и дороже

Александр Гончаров,
ИД «Управление Персоналом»

27

Трансформация HR

Невозможно работать без постоянной трансформации

Ольга Бац, Ростелеком Контакт-центр

35

Бизнес-литература

Внутренний компас лидера: Как стать сильным руководителем

Билл Джордж

45

Бизнес-тренер

Мозг у поколения Z устроен не так как у нас

Тимур Асланов, бизнес-тренер

49

Бизнес-тренер

Лидеры не боятся ошибок и считают их частью опыта

Владимир Якуба, бизнес-тренер

52

Комментарии

Линда фантазирует...

Сергей Бондарчук, Бобр (Киев)

53

Великие мыслители

Апгрейдить себя для специалиста сегодня важно постоянно и в стиле non stop

Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

59

Медицина

Как вырастить из доктора эффективного управленца

Наталья Комарова, Центр развития здравоохранения Московской школы управления СКОЛКОВО

№18
(526)
Издаётся с 1996 г. 2019 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

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 19.06.2019 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 авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписные индексы по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

Апгрейдить себя для специалиста сегодня важно постоянно и в стиле НОН СТОП

*Если специалист не добился
успеха к 45 годам он не
интересен рынку. Это
относится и к ТОПам*



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сть мнение, что в развитой стране каждый второй рожденный сегодня младенец доживет до 100 лет. Я думаю, именно эта мысль сподвигла Линду Грэттон к написанию своей книги «The 100-Year Life».

Буквально 30 лет назад у нас в стране трудовой жизненный путь был трехступенчатым и предельно ясным: бесплатное обучение единственной профессии (в ВУЗе, или техникуме), затем гарантированная работа по этой профессии всю жизнь (зачастую в одной единственной организации) и пенсия. Весь трудовой путь был похож на неспешную езду на велосипеде по ровной парковой дорожке. В последние

кто сумел к этому возрасту достичь карьерного пика, приходится работать 20 и более лет на этой позиции, постепенно «сваливаясь в застой» и профессионально выгорая. С каждым годом риск потерять ценность на кадровом рынке для «застойного» специалиста будет только увеличиваться, это должно мотивировать искать возможности себя постоянно «апгрейдить».

Сейчас, если верить СМИ, продолжительность нашей жизни увеличивается, а, то что карьеры делаются все быстрее и быстрее – это факт, который подтвердят все HR-специалисты. В сложившейся ситуации очевидно, что продолжать неспешно ехать на велосипеде по парку уже не получится.

ЗАКАЗЧИКИ НАШЕГО АГЕНТСТВА СТАЛИ ОТНОСИТЬСЯ К КАНДИДАТАМ, КОТОРЫЕ ПРОРАБОТАЛИ В ОДНОЙ КОМПАНИИ НА ОДНОЙ ДОЛЖНОСТИ БОЛЕЕ 5 ЛЕТ, ТАКЖЕ НАСТОРОЖЕННО, КАК И К «ЛЕТУНАМ»

десятилетия всё резко изменилось. Например, заказчики нашего агентства стали относиться к кандидатам, которые проработали в одной компании на одной должности более 5 лет, также настороженно, как и к «летунам».

Сейчас, если специалист не добился успеха к 45 годам он не интересен рынку. Это относится и к ТОПам. Тем,

Чтобы переломить эту тенденцию, нужно делать спринтерские заезды в нескольких компаниях. И проживать трехступенчатую жизнь многократно, т.е. делать карьеру в нескольких профессиях, и менять бизнес на пике своей карьеры. Мой термин «трехступенчатая жизнь» уже не будет верным, т.к. рабочий процесс и процесс обучение объединятся. Новые вызовы бизнеса



будут требовать нового обучения. Обучение станет не эпизодическим занятием, а будет неотъемлемой частью повседневной жизни.

Сейчас стопроцентный эксперт в одном проценте узких знаний потерял

ЕСЛИ СПЕЦИАЛИСТ НЕ ДОБИЛСЯ УСПЕХА К 45 ГОДАМ ОН НЕ ИНТЕРЕСЕН РЫНКУ. ЭТО ОТНОСИТСЯ И К ТОПАМ

свою ценность. Информация общедоступна и бесплатна. Стал ценен навык найти информацию и быстро её применить в бизнесе.

Развитие сетей передачи данных и их доступность фундаментально из-

НОВЫЕ ВЫЗОВЫ БИЗНЕСА БУДУТ ТРЕБОВАТЬ НОВОГО ОБУЧЕНИЯ

менили саму суть интеллектуального труда. Я вспоминаю, как распределившись после института на работу в конструкторское бюро, восхищался энциклопедическими знаниями всех ГОСТов и нормативных документов своего коллеги – ведущего конструктора. Сейчас уже полностью пропала необходимость в запоминании. Если раньше человек обладающий или развивший у себя способность к хранению в памяти больших объемов информации, только в силу этого свойства, считался «бесценным кадром», то сегодня каждый

школьник с мобильным телефоном – носитель энциклопедических знаний в любой области.

На первое место выходит гибкость. Например, почему один немецкий автомобильный бренд обходит на рынке

другой немецкий автомобильный бренд? Качество машин и их рекламных кампаний на одном уровне. Потому что первые запускают в серийное производство новую модель еще при готовности менее 100% (это касается несущественных доработок, не связанных с безопас-

ностью и экологичностью), и необходимые доработки вносят уже в процессе массовой эксплуатации. Это позволяет обновлять модельный ряд в разы чаще, чем у ближайшего конкурента.

Как перестроить себя на многократные спринтерские заезды как раз и объясняет книга Линды Грэттон. Основной посыл Грэттон – копите нематериальные активы. Что она под этим понимает? Прежде всего это постоянное развитие гибкости своего мышления, расширение деловых связей, форми-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

рование личного бренда, физическое и эмоциональное здоровье, самомотивация, аналитические и коммуникативные навыки.

Если спроецировать рассуждения Грэттон на ТОП менеджеров, то можно сделать следующий вывод. Техни-

т.ч. в международных, следовательно нужно развивать коммуникативные навыки и учить языки.

2. Рынок расширяется не в сферу производства, а в сферу услуг. Уникальности предложения в сфере услуг добиться все сложнее и сложнее. Веро-

СТАЛ ЦЕНЕН НАВЫК НАЙТИ ИНФОРМАЦИЮ И БЫСТРО ЕЁ ПРИМЕНИТЬ В БИЗНЕСЕ

ческая экспертиза для управленца — уже не залог успеха, и в ближайшее время это станет атавизмом.

Для ТОП менеджеров на самое значимое место выходят общие управленческие навыки и эмоциональный интел-

лнее всего приоритетным станет персонализация и проактивность к потребностям клиента, следовательно нужно погружаться в технологии Big data.

Приобретенные нематериальные активы позволяют, по мнению Линды

НА ПЕРВОЕ МЕСТО ВЫХОДИТ ГИБКОСТЬ

лект, умение безошибочно расставлять приоритеты в задачах, навык лаконично и однозначно доносить свою мысль до коллеги.

Идеальное решение — это сейчас учиться тому, что будет востребовано только через несколько лет. Не нужно быть визионером, чтобы увидеть общие тенденции грядущих изменений. Например,

1. офисная работа трансформируется в проектную работу в командах, в

Грэттон, управлять собой в периоды неопределенности, трансформироваться и безболезненно переходить с одной карьерной лестницы на другую. Ну, и самое главное, к физической старости, в так называемый период дожития, нематериальные активы обеспечат материально безбедное существование, и будет о чем рассказывать правнукам, сидя в кресле-качалке под плюшевым пледом.

Вторая книга Линды Грэттон в обзоре — это «Демократическое предприя-



тие. Раскрепощение бизнеса благодаря свободе, гибкости и приверженности».

Основная идея Грэттон: чем ниже уровень стресса на работе, тем выше эффективность. Решить эту задачу она предлагает с помощью внедрения демократии в организации.

ТЕХНИЧЕСКАЯ ЭКСПЕРТНОСТЬ ДЛЯ УПРАВЛЕНЦА – УЖЕ НЕ ЗАЛОГ УСПЕХА, И В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ ЭТО СТАНЕТ АТАВИЗМОМ

Читая эту книгу, вспоминаешь Солнечный город Николая Носова. К такой организации труда нужно стремиться, воспитывая новые поколения в этом ключе, и дома и в школе. Попав в демократическую компанию, человек с

вается от бессрочного найма и фиксированного рабочего времени в пользу найма под конкретные проекты.

В чем выгоды для работодателя от установления демократии в организа-

ЧЕМ НИЖЕ УРОВЕНЬ СТРЕССА НА РАБОТЕ, ТЕМ ВЫШЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

невысокими уровнями эмоционального интеллекта и социализации будет искушен возможностью паразитировать на коллегах, т.к. по мнению Грэттон, сотрудникам нужно дать возможность в том числе и самостоятельно определять условия своего материального вознаграждения.

Модель Грэттон базируется на трех столпах: личная свобода, организаци-

ции? По мнению Линды Грэттон при демократии отпадает необходимость в контроле сотрудников, т.к. они «по умолчанию» действуют в интересах компании, и действуют эффективно. При демократии у работников высокий уровень вовлеченности, поэтому они склонные искать взаимовыгодные решения в конфликтных ситуациях типа «работодатель-работник». Демократические компании более гибки и опера-



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

тивно откликаются на изменения рынка. Если все компании превратятся в демократические, то слияния и поглощения будут происходить практически незаметными для сотрудников и будет

Т.к. демократический стиль управления в организации предполагает доступ к максимуму информации с минимум регламентов, работник может самостоятельно корректировать свои действия,

РАБОТНИКУ ПОЗВОЛЕНО ОПРЕДЕЛЯТЬ ХАРАКТЕР, ИНТЕНСИВНОСТЬ, ВРЕМЯ И МЕСТО РАБОТЫ

достигаться синергетический эффект. И, наконец, кандидаты хотят идти работать в демократические компании, что резко снижает затраты на подбор и приживаемость кандидатов.

основываясь на собственных выводах и суждениях.

Теперь рассмотрим, чем же привлекательны демократические организации для работников. В этой модели сотрудник – не раб, а инвестор, выгодно размещающий свой человеческий капитал, который с каждым годом работы в демократии увеличивается. Растет эмоциональный интеллект, растут навыки коммуникации и построения взаимоотношений на разных уровнях. Работник имеет возможность выражать и развивать свои качества. Работнику позволено определять характер, интенсивность, время и место работы.

Но, по мнению автора, демократический стиль управления организацией должен иметь и ряд ограничений. Например, нельзя, чтобы свобода одного сотрудника существовала за счет свободы другого, должна быть система отчетности не только перед собой (т.к. это одна из основ демократии), но и перед организацией.

***Дмитрий Жирнов**, руководитель
Кадрового агентства **Bridge2HR**
www.bridge2hr.ru

Журнал

2019 г.

Эксклюзивно для



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ДМИТРИЮ ЖИРНОВУ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**

