



Дмитрий Руденко
«Абсолют Страхование»



Анастасия Малахова
«Конекрейнс Демаг Рус» Центр



Жанна Завьялова
бизнес-тренер



Андрей Калашников
«Актуальные управленческие
решения»



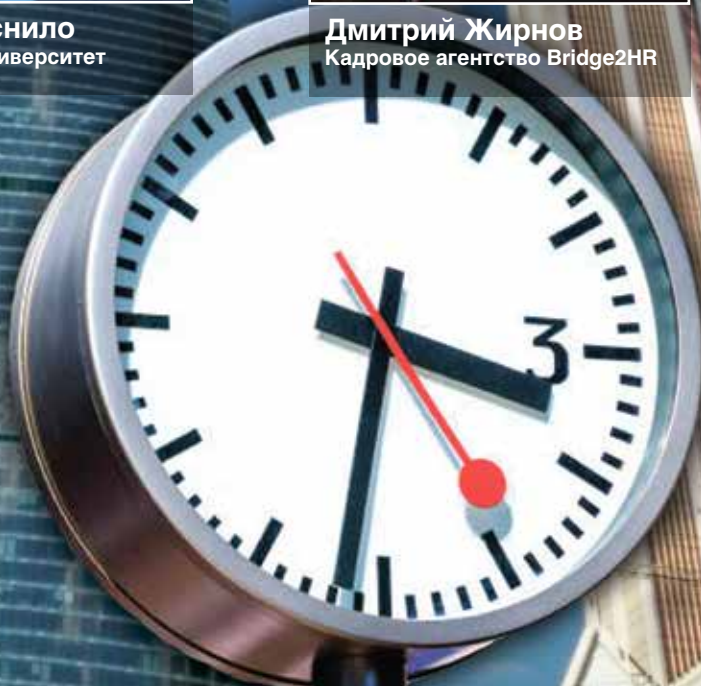
Андрей Соснило
Финансовый университет



Дмитрий Жирнов
Кадровое агентство Bridge2HR



Алексей Стоянкин
МДД Групп



стр. 35

Лидеров, в первую очередь, выбирает окружение и ситуация...

Только разногласия и возражения позволяют лицу, принимающему решение, иметь альтернативы...



Андрей Калашников,
«АКТУАЛЬНЫЕ
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ
РЕШЕНИЯ»

стр. 42

Отсутствие новых инноваций сегодня — это не остановка в развитии, это уже отставание...



Андрей Соснило,
ФИНАНСОВЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПРИ
ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

стр. 47

Консультанты, возможно, и давали верные рекомендации, но ситуация настолько закостеневшая...



Дмитрий Жирнов,
КАДРОВОЕ АГЕНТСТВО
BRIDGE2HR

стр. 51

Основной совет - НЕ СЛУШАТЬ никаких советов...



Алексей Стоянкин,
КОНСАЛТИНГОВАЯ
КОМПАНИЯ МДД ГРУПП

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5 **ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ**
Работать надо на опережение
Дмитрий Руденко, «Абсолют Страхование»

11 **КОМАНДА**
«Вечно живой» – именно таким должен
у вас быть командный дух
Анастасия Малахова, «Конекрейнс Демаг Рус» Центр

17 **ЛИДЕРСТВО**
Будь лидером, а не начальником
Наталья Костылева, GfK

21 **Трибуна Эксперта**
Деревья бывают разные...
Жанна Завьялова, Кандидат психологических наук,
Известный бизнес-тренер

27 **БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**
Четвертая промышленная революция и бизнес: Как
конкурировать и развиваться в эпоху сингулярности
Тью Блуммарт, Стефан ван ден Брук
при участии Эрика Колтофа

35 **КОММЕНТАРИИ**
Стратегия «минирования будущего»
(комментарии к Бренсону)
Андрей Калашников, «Актуальные управленческие
решения»

42 **ЕСТЬ МНЕНИЕ**
Люди сопротивляются всегда изменениям
Андрей Соснило, Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации

47 **ЕСТЬ МНЕНИЕ**
Динозавры бизнеса все еще живы... но им непросто
Дмитрий Жирнов, Кадровое агентство Bridge2HR

51 **ЕСТЬ МНЕНИЕ**
Основной совет – НЕ СЛУШАТЬ никаких советов
Алексей Стоянкин, МДД Групп

53 **ИССЛЕДОВАНИЯ**
Про пенсионную реформу
CONSORT Group

55 **РЕЙТИНГ ДЕЛОВЫХ КНИГ**
Сергей Сергеев, Журналист УП

59 **КОЛОНКА ЭКСПЕРТА**
Представляем вашему вниманию
новую экспериментальную колонку
Жанна Завьялова, Кандидат психологических наук,
Известный бизнес-тренер

№ **38**
(498)

Издаётся с 1996 г. 2018 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

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Михаил Богданов,
эксперт по
поиску и подбору
персонала



Андрей
Устюжанин



Дмитрий
Жирнов



Жанна
Завьялова



Павел Кочетков,
выпускающий
редактор



Ирина Галкина,
менеджер по
исследованиям
2018-up@bk.ru

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 22.10.2018 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 АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

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

Динозавры бизнеса все еще живы... но им непросто

*Реакция на изменения
у компаний старого
формата всем известна...
но их менеджмент до
последнего сражается за
выживание в системе «как
было всегда»...*



Дмитрий Жирнов


**Кадровое агентство
Bridge2HR**

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

И Если сравнить компанию с организмом человека, то что в ней «стареет» более всего и как лечить эти «органы»?

 Если дальше продолжать это сравнение, то General Electric — очень старый организм, рожденный в позапрошлом веке. Компания крайне забюрократизирована, как следствие, инерционна в реакции на изменения. В нынешнем столетии рынок сбыта перенасыщен и расширение его постоянно замедляется, при этом технологии, наоборот, имеют тенденцию к постоянному ускорению своего развития, это уплотняет конкуренцию. Чтобы выживать в этих условиях, нужна поразительная гибкость и скорость реакции на изменения. *Например, у больших динозавров длина тела стремилась к 20 метрам, и если мелкий хищник взрызнулся ему в хвост, то за время прохождения нейронного импульса от источника боли до головного мозга, обработки мозгом этого импульса и направления ответной команды по нервной системе в хвост, чтобы его поднять, мелкий хищник успевал откусить кусок и отбежать на безопасное расстояние.*

Так и в General Electric корпоративный регламент принятия и внедрения решений состоит из чрезмерно длин-

ной цепочки, которая мешает компании адаптироваться к внешним угрозам. Пришедший руководить GE Джон Ф. Уэлч в 1981 году это понял и сократил в течение 10 лет 100 000 должностей в этой цепочке. Видимо, в гигантских компаниях санация системы принятия управленческих решений должна быть отдельным и постоянным институтом.

И Скупая активы, они слишком спешат, идут нетуда, переплачивают, не могут так же эффективно управлять или?

— Насколько мне известно, сейчас General Electric продает активы и проводит реструктуризацию. На мой взгляд, это единственная стратегия, которая поможет избежать банкротства в ближайшее время.

И Как бы вы выбрали (опишите критерии и знания) нового CEO в GE сейчас?

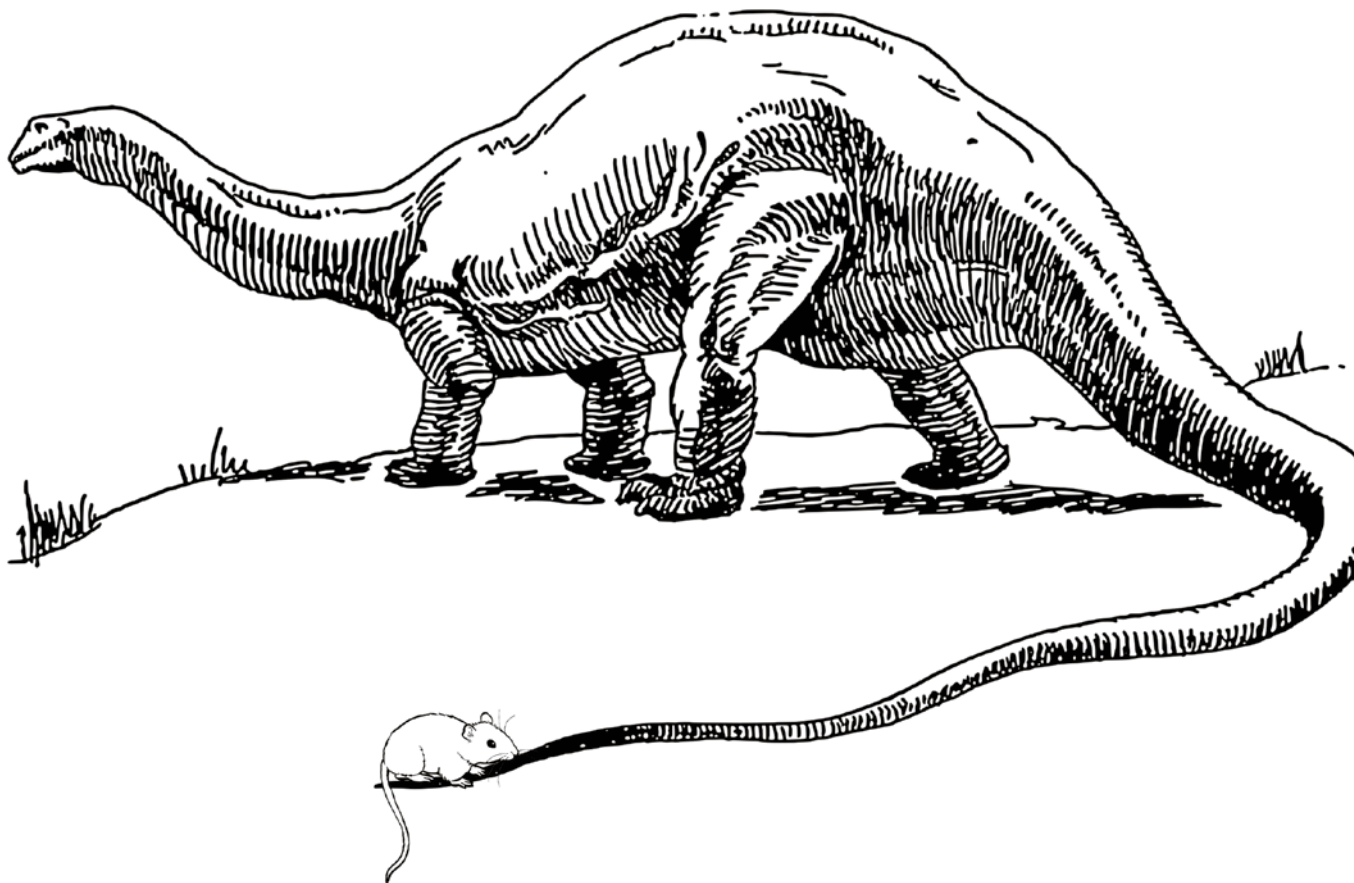
— Если бы существовал виртуальный симулятор, который позволял того или иного топа «помещать» в какую-либо компанию, то мне было бы интересно посмотреть на такую виртуальную реальность, где Илон Маск — CEO General Electric, или лайт-вариант — Ричард Брэнсон. Сейчас GE нужна полная перезагрузка.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



И Какая бизнес-модель может помочь GE?

— Сейчас GE в глубоком кризисе, летом компанию исключили из индекса Dow Jones, так как ее бумаги стали самыми дешевыми из индекса. Но у General Electric уже есть исторический опыт успешного выхода из кризиса. Правда, этот кризис был искусственно спровоцирован новым руководителем Джоном Ф. Уэлчем, который таким образом опередил возможные фатальные изменения в компании под действием рыночных факторов в 80-х

годах прошлого века. Искусственно создав кризисную ситуацию в компании, он в короткие сроки произвел полную реструктуризацию компании, так как на плавную адаптацию к изменениям предыдущие руководители не оставили ему времени. В результате реструктуризации, которая в основном касалась персонала, капитализация GE к концу правления Джона Ф. Уэлча увеличилась в 40 раз! В нынешней ситуации привлечение внешних инвестиций маловероятно, поэтому остается бизнес-модель «затягивания поясов», то есть оптимизация всех затрат в кратко-

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

срочном периоде и поиск точек входа в инновационную экономику в среднесрочном периоде.

И Почему им не помогли консультанты?

— Консультанты, возможно, и давали верные рекомендации, но ситуация настолько закостеневшая, что своевременная реализация выводов консалтеров была невозможна в силу причин,

И Итак, ваши советы гигантам: как оставаться на плаву?

— Быть лидером по капитализации у компаний из сферы промышленного производства или добычи углеводородов уже не получится. Лет 10 назад тренд по наращиванию капитализации сместился в сторону представителей новой экономики — экономики знаний (Apple, Google, Amazon и т.п.). Чтобы оставаться на плаву, гигантам промышленного производства нужно внедрять

КОНСУЛЬТАНТЫ, ВОЗМОЖНО, И ДАВАЛИ ВЕРНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ, НО СИТУАЦИЯ НАСТОЛЬКО ЗАКОСТЕНЕВШАЯ

описанных мной в первом вопросе. А, может быть, совет директоров больше рассчитывает на административный ресурс Трампа, чем на советы внешних консультантов. Не секрет, что год назад Дональд Трамп пролоббировал General Electric в Китае, осенью этого года Трамп «продавил» продажу турбин General Electric в Иран, административным рычагом отодвинув немецкий Siemens в сторону. Ведение бизнеса с помощью административного ресурса — еще один анахронизм, который присутствует у General Electric десятилетиями.

у себя экономику знаний, возможно, перекупая топов у лидеров инновационных сегментов рынка.

*Дмитрий Жирнов,
Кадровое агентство Bridge2HR

Журнал



2018 г.