

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 21
(577)

2020

Ведущий эксперт по управлению "Персонал" – 71032, 71055, 71035

Главная тема: **БИЗНЕС ТУРЫ**

Виктория Золотова
Innovation Camp/ Fashionovation

**Задача больше сфокусирована
на том, чтобы изучить
экосистему бизнес-среды**

Содержание

5

БИЗНЕС ТУРЫ
Бизнес туры – это партнерства, коллаборации, международный нетворк и новые скилы

Виктория Золотова,
Innovation Camp/ Fashionovation

11

КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ
Эффективные команды – это команды, которые обучаются и развиваются

Марина Починок, TopSEOTeam

18

АУТСОРСИНГ
Аутсорсинг процессов: рутина или искусство

Петер Ваго, ООО «Эккейс Раша»

25

ЛИН-KPI-AGILE
Почему исчезла «пена» вокруг еще недавно модных технологий «ЛИН», KPI и AGILE?

Наталья Гаршина, ГК «Русконсалт»

33

ОБЗОР КНИГИ
Скотт Ким «Радикальная прямота»

Владимир Шумков

42

ЦЕННЫЕ СОВЕТЫ ПРИЗАННЫЙ МАСТЕР
Как создать и монетизировать свою профессиональную репутацию

Глеб Архангельский, бизнес-тренер

45

КОМАНДА
Быть командой не всем обязательно

Анна Парьева

53

SCRUM
Скорость изменений сейчас становится невыносимо быстрой, такой, что старые методы управления не справляются

Андрей Павленко, Scallium.pro

62

КОММЕНТАРИЙ
Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 08.06.2020 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 >

№21
(577)

Издается с 1996 г. 2020 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

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

Комментарий к интервью Евгения Грива «Почему в крупных организациях искажается информация идущая наверх? Как этого избежать?»



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru



 то такое «информация снизу вверх» с точки зрения бизнеса? Это показатели. Какие причины могут вызывать искажения показателей при их поступлении снизу вверх? Во-первых, это умышленное искажение в силу страха наказания или желания получить профит, так же часто отчетность используется как оружие в офисных войнах подчиненных между собой или с руководством. Недоверие и ложь в служебных отношениях – благодатная почва для умышленного искажения информации наверх. Во-вторых, цифры устаревают на момент их получения, и в-третьих, технические искажения из-за многоступенчатого алгоритма сбора и эскалации и наличия размытых зон ответственности. Но в основе всех причин лежат системные предпосылки для этого в конкретной организации.

Топ-менеджером или собственниками бизнеса устанавливаются плановые верхнеуровневые показатели, по которым они будут судить об успешности бизнеса. Они же декомпелируют эти показатели вниз до уровня исполнителей в каждом бизнес-процессе. Так как топ, как правило, редко спускается «в поля», то его понимание взаимосвя-

зи производства и конечной прибыли уже первоначально может отличаться от реальности. Он может не видеть каких-то деталей на каждом этапе спуска плановых показателей вниз. И чем больше таких ступеней вниз, тем больше вероятность искажения информации на каждом этапе. Даже, если искажение будет всего 1 %, то через десять ступеней недостоверность будет составлять уже минимум 10 %. Как надежность всего кольцевого трамвайного маршрута ниже надежности самого ненадежного трамвая, так и достоверность конечной информации будет ниже достоверности на самом искажающем этапе её передачи.

Каждый сотрудник имеет персональные KPI, которые тоже назначаются ему сверху. При этом сотрудник заинтересован в выполнении своих личных KPI, а не в конечных показателях компании перед собственниками бизнеса.

Когда цели и показатели задаются сверху вниз, и KPI спускаются сверху вниз, то в таком случае высока вероятность ошибки при планировании. Работник, получив заведомо невыполнимый KPI, при соответствующих корпоративной культуре и методах управленческого контроля в ответ может умышленно исказить информацию, подаваемую им наверх.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Распространенной причиной описанной выше ситуации является некомпетентность руководителей и низкий уровень менеджмента. Такие руководители переоценивают свои менеджерские навыки, что сопровождается поверхностным пониманием процессов в компании, которой они управляют. Это позволяет «внизу» фильтровать информацию, изолируя начальство от неприятной реальности. Как правило, рядом с таким топом образуется человек, который становится для него универсальным источником «правды». Этот источник научился определять, в какой форме и объемах удобна для понимания информация его боссу. А топу такой симбиоз помогает не ощущать внутреннюю несостоятельность.

Как избежать нереальных планов, провоцирующих работников на «дутые» цифры? Основное отличие стартапа или микропредприятия от крупной компании в том, что топ лично погружен в каждый бизнес-процесс, он лично прочувствовал их трудоемкость. Поэтому, планируя конечную прибыль, он оперирует достоверной информацией о каждом этапе создания продукта и его реализации. В больших компаниях достоверности и объективности добиваются путем направления руководителя «в поля» или создавая прозрачные деловые взаимоотношения между сотрудниками и руководителем, совместно определяя

KPI. Вот почему на рынке труда ценны топы, которые выросли по карьерной лестнице из нижних должностей.

Компании для минимизации технических искажений при передаче информации используют принцип Single Point of Truth (Единый источник правды), который исключает дублирование и повторный ввод данных. Но никакие технические методы не решают проблему умышленного ввода искаженной информации сотрудником о результатах своего труда для передачи руководству. Здесь нужны системные изменения: построение соответствующей корпоративной культуры, привлечение работников к планированию, лидерские качества у руководителя.

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

Эксклюзивно для

