

Оглавление

Введение. Бизнес-профайлинг: как консультировать первых лиц	9
Часть I. Что такое бизнес-профайлинг и при чем здесь корпоративный психолог	13
Глава 1. Что является предметом бизнес-профайлинга	14
Глава 2. Главные аспекты бизнес-профайлинга	17
Психологическая экономика организации.	17
Брендинг и позиционирование	18
Производство: мотивация роста КПД	18
Администрирование.	19
Глава 3. Корпоративный психолог как проводник бизнес-профайлинга.	21
Роли корпоративного психолога	21
Схема действий	23
Часть II. HR-нейропрофайлинг. Первый аспект бизнес-профайлинга	25
Глава 1. А нужен ли нам HR-специалист?	26
Функции HR-специалиста	27
Формирование кадровой политики	27
Поиск и отбор кандидатов	28
Введение в должность и адаптация.	29
Формирование программы обучения.	29
Кадровый документооборот	30
Увольнение сотрудников	30
Домашнее задание.	32

Глава 2. Мозг, или Почему системы мотивации не работают	34
Мифы о мозге.	35
Мозг сотрудника.	38
Домашнее задание.	40
Глава 3. Пресуппозиции HR-профайлинга	42
Первый принцип.	42
Второй принцип	43
Третий принцип.	45
Четвертый принцип.	45
Пятый принцип	46
Шестой принцип.	47
Седьмой принцип	48
Глава 4. Восемь принципов взаимодействия с сотрудниками. . . .	50
Пирамида логических уровней.	51
Первый принцип. Кадры решают все!	54
Второй принцип. Цели — наше все!	54
Третий принцип. Правила игры.	55
Четвертый принцип. Сотрудники зарабатывают, а не получают	56
Пятый принцип. Единоначалие.	56
Шестой принцип. Сотрудник должен быть частью бизнес-процесса.	57
Седьмой принцип. Правовая защищенность.	57
Восьмой принцип. Знание — сила!	58
Глава 5. Пять роковых ошибок в формировании кадровой политики	59
Первая ошибка. Выступать на рынке в роли жертвы.	59
Вторая ошибка. Искать «клонов»	59
Третья ошибка. Содержать убыточные должности.	60
Четвертая ошибка. Наблюдать и поощрять симуляцию работы.	60
Пятая ошибка. Проводить адаптацию «на авось»	61

Глава 6. Типы сотрудников	63
Важные качества сотрудника	64
Четыре психологических профиля сотрудников.....	65
Глава 7. Рабочее место. А оно нам надо?	67
ТСО	68
Глава 8. Измеримый результат деятельности сотрудника	73
Учим зарабатывать, а не получать.....	73
Измеримый результат деятельности	74
Глава 9. Рабочая должностная инструкция	79
Трудовой договор	82
Матрица ЗУН.....	83
Как составить должностную инструкцию	86
Как внедрять в жизнь	87
Глава 10. Как нам все организовать?	89
Особенности развития менеджмента в РФ	89
Эффективный менеджмент	93
Модель ТОТЕ	94
Основные составляющие организации	96
Правило трех	97
Неорганизованный и организованный бизнес	98
Контроль и листы контроля	103
Простая схема	103
Глава 11. Виды зарплатных схем	104
Три вида зарплатных схем	104
Денежная мотивация.....	105
Алгоритм создания зарплатной схемы	107
Глава 12. Шесть ошибок найма	110
Глава 13. Алгоритм найма	113
Глава 14. Продающее объявление	117

Глава 15. Сбор резюме	121
Телефонный разговор с соискателем	121
Принцип отбора резюме	122
Приглашение на конкурс	123
Глава 16. Интервью: дорогие и дешевые компетенции	124
Дорогие компетенции	124
Дешевые компетенции	125
Что такое компетенция	125
Структура интервью	126
Глава 17. Кадровый резерв	127
Глава 18. Алгоритм ввода в должность любого сотрудника	129
Глава 19. Оценка степени риска кандидата	132
Глава 20. Кого не берем на работу	135
Обучать! «Лечить!» Менять!	136
Глава 21. Стандарт — не стандарт	138
Почему важен психологический климат	138
Роль психологического климата	138
Стандарты	139
Глава 22. Мозг. Кривая Бандуры	141
Кривая Альберта Бандуры	142
Идея социального обучения	143
Глава 23. Почему они уходят?	145
Глава 24. Резюме: алгоритм быстрого найма	148
Часть III. Администрирование и стресс-менеджмент в бизнес-профайлинге	151
Глава 1. Критерии самообмана в бизнесе	155
Глава 2. Двенадцать правил построения успешного бизнеса.	158

Глава 3. Функции владельца компании	167
Глава 4. Маркетинг и его реальные составляющие	173
Основные модели маркетинга	175
Ключевая формула продаж в современных условиях	176
Глава 5. Администрирование	178
Типы менеджмента	178
Глава 6. Правила создания организации	182
Глава 7. Продукт и уровни сервиса	184
Часть IV. Тренинг тренеров как одна из главных функций корпоративного психолога	185
Глава 1. Типы тренеров, их роли и обязанности	186
Модель: внутренний тренер компании	186
Модель: тренер-эксперт (фрилансер)	187
Глава 2. Структура личности тренера	189
Глава 3. Структура личности идеального бизнес-тренера	190
Стили тренинга	190
Часть V. Стресс-менеджмент в коллективе.	
Еще одна роль корпоративного психолога	193
Глава 1. Психологические состояния в семье и бизнесе	194
Глава 2. Иерархия психологических состояний	198
Негативные психологические состояния	199
Глава 3. Психологическое состояние — шок	201
Глава 4. Психологическое состояние — предательство	203
Глава 5. Психологическое состояние — наличие оппонентов ...	205
Глава 6. Психологическое состояние — наличие препятствия ...	207

Оглавление

Глава 7. Бессознательные психологические состояния	209
Глава 8. Психологическое состояние — сомнение	210
Глава 9. Психологическое состояние — старт	211
Глава 10. Психологическое состояние — напряжение	213
Глава 11. Психологическое состояние — ненадежность	215
Глава 12. Психологическое состояние — стабильность	217
Глава 13. Психологическое состояние — недостаток — изобилие	218
Глава 14. Психологическое состояние — влияние — власть	220
Заключение.	221

Введение. Бизнес-профайлинг: как консультировать первых лиц

Бизнес-профайлинг означает профиль вашего бизнеса, иными словами, то, «как работает ваша организация и в каком состоянии она находится». Основная идея бизнес-профайлинга заключается в том, как с помощью поведенческой экономики и экономической психологии сделать все возможное, чтобы ваше предприятие было не просто устойчивым, а еще и успешно развивалось.

На предприятии работают люди, которые одновременно ваш основной источник и доходов, и проблем. Поэтому бизнес-профайлинг — это по сути набор методик, позволяющих вам договориться со своими сотрудниками, а также выстроить правильные партнерские отношения и сделать все, чтобы бизнес рос. Именно в этом вам поможет специалист, владеющий инструментами бизнес-профайлинга.

Бизнес-профайлер — это не классический коуч, который мотивирует людей. Его компетенции и поле деятельности гораздо шире и предполагают понимание психологии.

У нас есть хороший знакомый — консультант Андрей, работающий с крупными иностранными и российскими компаниями. Он учился в Стэнфорде и по сей день продолжает учиться. Недавно мы встретились и поговорили о существующей в России проблеме: на крупных предприятиях отсутствует, как его

называют на Западе, бизнес-коуч. Для такого специалиста есть название — корпоративный или организационный психолог. И если мы говорим о бизнес-профайлинге, то корпоративный или организационный психолог должен быть в любой нормальной развивающейся организации.

Вы наверняка смотрели сериал «Миллиарды». Если нет, то посмотрите хотя бы одну серию. Один из важных персонажей, который помогает миллиардеру Боби Аксельроду выходить из сложных ситуаций, именно бизнес-коуч Венди Роадс. Чем она занималась? Классическим коучингом. Сопровождала своего босса на переговорах, готовила к коммуникации, выступала в качестве классического профайлера. Кроме того, она была неплохим психотерапевтом. Мотивировала сотрудников на совершение различных действий, то есть была кадровым менеджером, занимающимся адаптацией и мотивацией персонала.

Бизнес-профайлинг — это взгляд корпоративного психолога на то, как должна развиваться компания. Но именно такой человек и с такими навыками может значительно повлиять на ее развитие. Возьмем в качестве примера процесс обучения. Думаете, этим будут заниматься HR-менеджеры? Или специалисты в области обучения? Оказывается, нет. У них не хватает компетенций. Так что вакантные должности корпоративного психолога или бизнес-коуча есть практически в любой организации. А вот подготовленных специалистов почти нет. Потому что их никто и нигде не готовит.

Задумайтесь на минуту: сколько времени компании обучают организационного психолога перед тем, как принять на эту должность? Один день, месяц или год? Когда мы оценивали курсы обучения бизнес-профайлингу, которые предлагали новоиспеченные «специалисты», то каждый второй курс длился не более двух дней. Но как можно научить человека навыкам корпоративной психологии за два дня, если для полноценного обучения и двух месяцев мало? Вывод напрашивается сам

собой. Такое обучение — мошенничество. И хотя вас никто не заставлял покупать этот курс, преподавали вам явно не то, что обещали.

Еще раз повторимся: бизнес-профайлинг предполагает «диагностику» организации для понимания того, как там выстроены коммуникативные процессы и какова психология собственника. Представьте, каким арсеналом знаний и коммуникативных навыков должен обладать корпоративный психолог, если он стремится консультировать первых лиц компании. Поэтому акцентируем ваше внимание: корпоративный психолог — это универсальный солдат в организации. И если вы станете таким человеком, то всегда будете востребованы. Но заранее настраивайтесь, что легко не будет. Вы пройдете семь кругов ада, пока научитесь общаться с собственниками компаний на одном языке. Понятно, что уровень взаимодействия с различными компаниями разный. Например, американский бизнес вполне приятный и лояльный, с его представителями зачастую легко коммуницировать. Однако и там не без проблем.

При увольнении ключевых сотрудников обязательно присутствует бизнес-профайлер/специалист в области решения кадровых и корпоративных конфликтов (а иногда и психолог), чтобы расстаться с сотрудником без потерь для организации. Это один из навыков, которым должен владеть корпоративный психолог и специалист в области бизнес-профайлинга.

Сегодня одна из самых больших проблем, с которыми сталкивается современная организация, — идея жить за счет больших кассовых разрывов. Компании берут кредиты и не оценивают степени риска. Поэтому еще одна важная задача специалиста в области корпоративной психологии (который в то же время может быть и коучем для первых лиц) — убедить человека сначала произвести продукт, продать его, а потом не путать свой карман с кассой организации.

Как вы видите, круг обязанностей бизнес-профайлера весьма широк, но и интересен. У него масса ролей на предприятии. Если вы хотите что-то поменять в своей жизни или в бизнесе — эта книга для вас.

ЧАСТЬ I

**ЧТО ТАКОЕ
БИЗНЕС-ПРОФАЙЛИНГ
И ПРИ ЧЕМ ЗДЕСЬ
КОРПОРАТИВНЫЙ
ПСИХОЛОГ**

ГЛАВА 1

Что является предметом бизнес-профайлинга

Пять лет назад о понятии «бизнес-профайлинг» знали единицы. Когда появился профайлинг, связанный с безопасностью, прогнозированием поведения человека и детекцией лжи, возникла необходимость в специалистах-профайлерах.

Люди, которые стали называть себя бизнес-профайлерами, не имели никакого отношения к поведенческой экономике. Они не понимали, что такое психология, но хотели войти на рынок, поэтому искали надежный способ отстраниться от конкурентов. Профайлерами быть уже не получится — рынок занят. Но показать, что «я тоже могу в этой пищевой цепи иметь какое-то значение, помогать людям и зарабатывать на этом деньги», — нужно.

На самом деле то, что делали эти люди, никак не связано с бизнес-профайлингом, и мы вам сейчас это докажем. Как основатели бизнес-профайлинга в Российской Федерации, мы с командой точно понимали, о чем идет речь и с чем предстоит работать.

Что же демонстрировали наши коллеги на рынке профайлинга? Под профайлингом стали подразумеваться идеи соционики о восьми или шестнадцати психотипах. Тогда считали, что профайлинг — о психотипах, следовательно, бизнес-профайлинг — о том, как эти психотипы общаются в бизнесе. По большому счету, модель оперативной психодиагностики создавалась для коммуникации в бизнесе. И если мы используем ее для детекции лжи, то опять же именно в бизнесе. Мы

называли это просто профайлингом, скрининговыми проверками, но не бизнес-профайлингом. Вместо позиционирования понятия «профайлинг» со своей точки зрения наша команда продолжала изучать идеи поведенческой экономики и экономической психологии.

Так что же насчет бизнес-профайлинга — это про психотипы в бизнесе? Нет! Когда мы разрушили данный миф, возникла следующая идея: бизнес-профайлинг — это НЛП в бизнесе. И для того, чтобы быть суперспециалистом в области НЛП и бизнесе, надо объединить НЛП, бизнес, психотипы и еще что-то. И это нужно было назвать бизнес-профайлингом. Люди, которые только по верхам касались темы профайлинга, говорили, что НЛП — это бизнес-профайлинг плюс тренинг по продажам. После того как в 1993–1995 годах американские тренинги «5 ступеней продаж» появились на территории России, бизнес-профайлинг решили называть НЛП и продажами. «Мы понимаем, кому продаем, проводим профилирование людей, значит, это бизнес, а точнее, бизнес-профайлинг». Нет, это еще один миф, который не имеет никакого отношения к профайлингу.

Что изучает бизнес-профайлинг на самом деле

Профайлинг — это профилирование, построение психологического портрета человека в разных областях: переговорах, криминалистике, детекции лжи. Но если мы говорим про бизнес-профайлинг, то его предметом является ваша организация, профиль вашего бизнеса. Существуют психологические маркеры, которые говорят вам о том, что с организацией либо все хорошо и она в прекрасном состоянии, либо все плохо и бизнес находится на грани банкротства.

Человек, который планирует продвигать проект под названием «бизнес-профайлинг», должен ориентироваться в поведенческой экономике и экономической психологии. И это роль не экономиста, не бухгалтера, а в первую очередь хорошего

психолога. А точнее — корпоративного или организационного психолога, которого приглашают с целью развивать именно психологические основы бизнеса. Знали ли вы, что во всех крупных компаниях, таких как Ozon, Amazon, Apple, Google, всегда уделяется особое внимание сотрудничеству с корпоративным психологом? У первых лиц государства, владельцев крупных компаний тоже есть свой коуч, а точнее, организационный психолог.

Одна из первых рекомендаций, которую вы найдете в книге: на ближайших выходных или после тяжелого трудового дня переключитесь на сериал «Миллиарды». Мы еще не раз вспомним нюансы поведения и ход мыслей Венди Родс. Многие так вдохновились ее ролью, что хотят проявить себя в роли коуча первых лиц крупных компаний. Этому мы и будем учиться.

У корпоративного психолога должен быть огромный багаж знаний. Вы не можете консультировать людей, если не владеете той информацией, в которой они нуждаются. Именно этими востребованными навыками бизнес-профайлинга и опытом работы в этой сфере мы готовы поделиться на страницах книги.