



Михаил Кузнецов: «Владея методологией управления, можно руководить чем угодно» ("Биржа плюс Карьера" № 46)

07 ДЕКАБРЯ, 2011

Сегодня сфера управления персоналом — область более широкая и объемная, чем мы привыкли думать. В наше время уже невозможно руководить рабочим коллективом, не понимая всеобщих законов мироздания и не перестроив должным образом свое мировоззрение. Михаил Кузнецов, консультируя первых лиц крупных нижегородских предприятий и высших чиновников областной и городской администраций, занимается чем-то большим, чем просто рассказывает о мотивации сотрудников. Его авторские курсы в области HR-менеджмента призваны помочь человеку найти свое предназначение в жизни, раскрыть личность. Ведь именно от того, насколько гармоничен и развит сам руководитель, зависит и настрой на работу его сотрудников.

— Михаил, как вам удалось достичь такого высокого профессионального уровня в сфере управления персоналом? Наверное, дело не только в образовании, полученном в вузе или на тех или иных курсах?



— Я много где учился. Но **количество дипломов, которые имеет человек, еще ни о чем не говорит**. Есть два различных понятия: «знать» и «уметь». Один мой клиент как-то задал такой вопрос: «А вы знаете, что такое триллион рублей?» И я понял, что знаю, что такое триллион рублей, но я его «не умею». Мне повезло в том смысле, что те знания, которые я получал, сразу применялись на практике. После окончания вуза я, как человек с высшим юридическим образованием, попал в кадровый резерв УВД, откуда меня порекомендовали в Фонд Сороса, который тогда начинал проект содействия

правосудию. Работая там аналитиком, координатором проектов, я получил хороший опыт в плане образования, развития и структуризации бизнес-процессов, все это мне пригодилось при становлении собственного бизнеса. Потом моя деятельность была связана с электоральными проектами, работая начальником штаба, я непосредственно занимался управлением персоналом, так как разрабатывал центральную стратегию, планировал работу всех участников процесса. В 2003 году попал в консалтинговую компанию, где опять-таки получал образование непосредственно на практике, так как мы организовывали тренинги и семинары и сами же их проходили. Среди наших клиентов были нижегородские торговые и промышленные предприятия, и у меня после прохождения того или иного образовательного курса была возможность прийти на

завод или в какую-то компанию и тут же эту технологию опробовать. То есть знания сразу переходили в умения.

— Работая с предприятиями, с чего вы, как правило, начинаете консалтинг в области управления персоналом?

— С введения SMART-управления, формата постановки задач. Также задачи нужно ставить не только сверху вниз, но и снизу вверх, так как сотрудники должны лучше начальника знать свои обязанности. Тут важен и психологический фактор: когда работнику сверху ставят задачу, она для него всегда чужая, когда же он сам себя озадачивает, то становится ответственным за выполнение. Вводятся регулярные процедуры постановки и контроля задач, рутинные процедуры обратной связи. Благодаря этой простой технологии эффективность управления буквально за полтора месяца повышается на 30—40%.

— Какие существуют кадровые технологии, благодаря которым руководитель имеет возможность выбрать лучшего из кандидатов на рабочее место и, главное, потом удержать его?

— При приеме на работу нужно четко прописывать профиль позиции и под нее брать человека, а не наоборот — позицию подстраивать под человека. Часто делают большую ошибку, когда берут на работу сотрудника, не соответствующего рабочим требованиям. Это все равно, что залить дешевую солянку в дорогую иномарку и надеяться, что машина поедет и не сломается. После грамотно проведенного собеседования принятый на работу сотрудник нуждается в образовании и адаптации. Затем включается мотивация. Мы с одним крупным промышленным предприятием как-то проводили исследование и выяснили, что деньги как фактор мотивации стоят для сотрудников на 3—5-м местах. Нематериальная мотивация оказывается важнее: карьерный рост, атмосфера в коллективе, возможность обучения и развития, интересная профессиональная задача и т.д. Существует такое понятие, как негативная мотивация — это выговоры, штрафы, но, как правило, все это малоэффективно. Вместо того чтобы применять стратегию избегания — «не делай вот так», лучше прозрачно сформулировать задачу — «делай вот так» и премировать за хорошее ее выполнение. Главная же технология, которую мы внедряем, это система управления по целям МВО — Management by Objectives. Это самая универсальная на сегодняшний день модель управления, которая представляет собой процесс согласования целей внутри организации таким образом, что и руководство компании, и сотрудники разделяют цели и понимают, что они означают для всеобщего дела.

— Должен ли специалист по управлению персоналом, кроме профессиональных качеств, учитывать и личностные свойства работников?



— Безусловно. Эйчар должен быть немного и психологом, кроме того, существуют определенные технологии, применение которых позволяет увидеть все грани личности. Есть всеобщее заблуждение, которое выглядит так: мне нужно что-то делать для того, чтобы что-то иметь и потом кем-то быть. А надо просто заглянуть внутрь себя и понять, кто ты уже есть,

найти свою дверь и перестать ломиться в чужие.

— Наверное, если бы каждый нашел «свою дверь», наше общество стало бы куда гармоничней...

— Конечно, ведь мы все разные, и в сфере разделения труда должны учитываться, в общем-то, и вселенские законы: мы знаем, что каждый приходит на этот свет для определенной миссии, человек только должен понять для какой именно. Например, кто такой управленец? Это тот, кто умеет управлять своим телом, здоровьем, семейными отношениями, своим бизнесом и, в конце концов, своим городом и своей страной. Принципы управления везде одни и те же. Но у нас хороших управленцев днем с огнем не сыщешь, и именно поэтому мы видим такую неразбериху во всех сферах общественной жизни. Мы в нашей компании разработали методологию, благодаря которой можно подготовить эффективных и, что не менее важно, нравственных и честных управленцев. Нашу программу подготовки «Золотой запас» поддержала администрация Нижегородской области, ею уже заинтересовались в Москве, Санкт-Петербурге, Челябинске, Волгограде. После трехступенчатого тестирования мы отобрали самых лучших ребят, которые сегодня обучаются по данной программе. Уникальность данного метода в том, что люди будут гораздо больше уметь, чем знать. Сначала они получают какие-то практические навыки и только потом знакомятся с теорией по данной теме. Если умение первостепенно, то знание приходит само.

Что вы сейчас читаете?

«Хун Фань — Закон Гармонии на Пути Правителя» в переложении Бронислава Виноградского.

Фото Константина Курицына

из архива героя

Позиция

- Первый принцип мотивации сотрудников — сначала убрать все демотиваторы.
- Многие заблуждаются, думая, что знание — это самое ценное, что бывает в жизни. На самом деле знание без умения — ничто.
- Есть такой универсальный закон, который не все понимают: все, что измеримо, то управляемо. Верно и обратное: то, что неизмеримо, — неуправляемо.
- Первой задачей при консалтинге является четкая формулировка технического задания, грамотное выполнение которого практически гарантирует достижение цели.

Краткая биография

В 2000 году закончил юридический факультет ВГАВТ.

1995—2000 годы — предпринимательская деятельность.

2000 — 2003 годы — начальник аналитического отдела, координатор проектов в НКО «Фонд Содействия» (Фонд Сороса).

2002—2011 годы — руководитель различных электоральных проектов.

2003—2005 годы — коммерческий директор, бизнес-консультант в консалтинговой компании BS Corp.

С 2004 года — консультант, бизнес-тренер, занимается частным консалтингом в области стратегии управления персоналом, BSC, построения премиальных и мотивационных систем предприятия.

С 2005 года — руководитель благотворительного фонда «Нижегородский».

2006—2008 годы — директор по персоналу и развитию, член совета директоров автомобильного холдинга «Нижегородец».

С 2007 года — президент ГК «Строй».

С 2010 года — старший партнер в центре управленческого и политического консалтинга «Основа». Автор статей в области HR-менеджмента.

С 2011 года — руководитель образовательного проекта «Российский клуб управленцев «Золотой запас».



Связи

Re: герой номера

Алексей Гойхман, учредитель ООО «ТП «Нижегородец», депутат городской думы Нижнего Новгорода, председатель комиссии по транспорту и связи

Откуда знакомы:

«Михаил Кузнецов работал на выборах, был у меня начальником штаба два срока подряд. Тогда, в 2004 году, познакомившись с Михаилом, я

очень много почерпнул для себя. Он мне открыл, что кроме образования, которое мы получаем в вузе, есть современные знания, которые не просто расширяют кругозор, но заставляют смотреть по-новому и на бизнес, и на жизнь вообще. Когда я пригласил его к себе на работу в «Нижегородец» директором по персоналу и развитию, то боялся только одного, что у Михаила нет практического опыта. Оказалось, что мои опасения были напрасны – он очень быстро освоился и стал применять имеющиеся знания на практике».

Мнение:

«Михаил – уникальный человек, он образованный, имеет глубокие знания по многим вопросам, что в наше время большая редкость. Кроме того, он очень требовательный как к другим, так и к себе: пока не добьется своего, от намеченного не отойдет. Михаил – настоящий профессионал в сфере управления персоналом, и, чтобы понять это, достаточно просто пообщаться с ним. Мы все «учились понемногу, чему-нибудь и как-нибудь», как сказал классик, но сегодня стандартное обучение, полученное в школах и университетах, уже не отвечает запросам времени. Михаил это понял и стал изучать передовые технологии – не только отечественные, но и мировые. Я благодарен ему за то, что он поделился со мной этими ценными знаниями».

Оксана Ольшанская, журналист, филолог