

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

№ 24
(388)

2016 г.

WWW.TOP-PERSONAL.RU

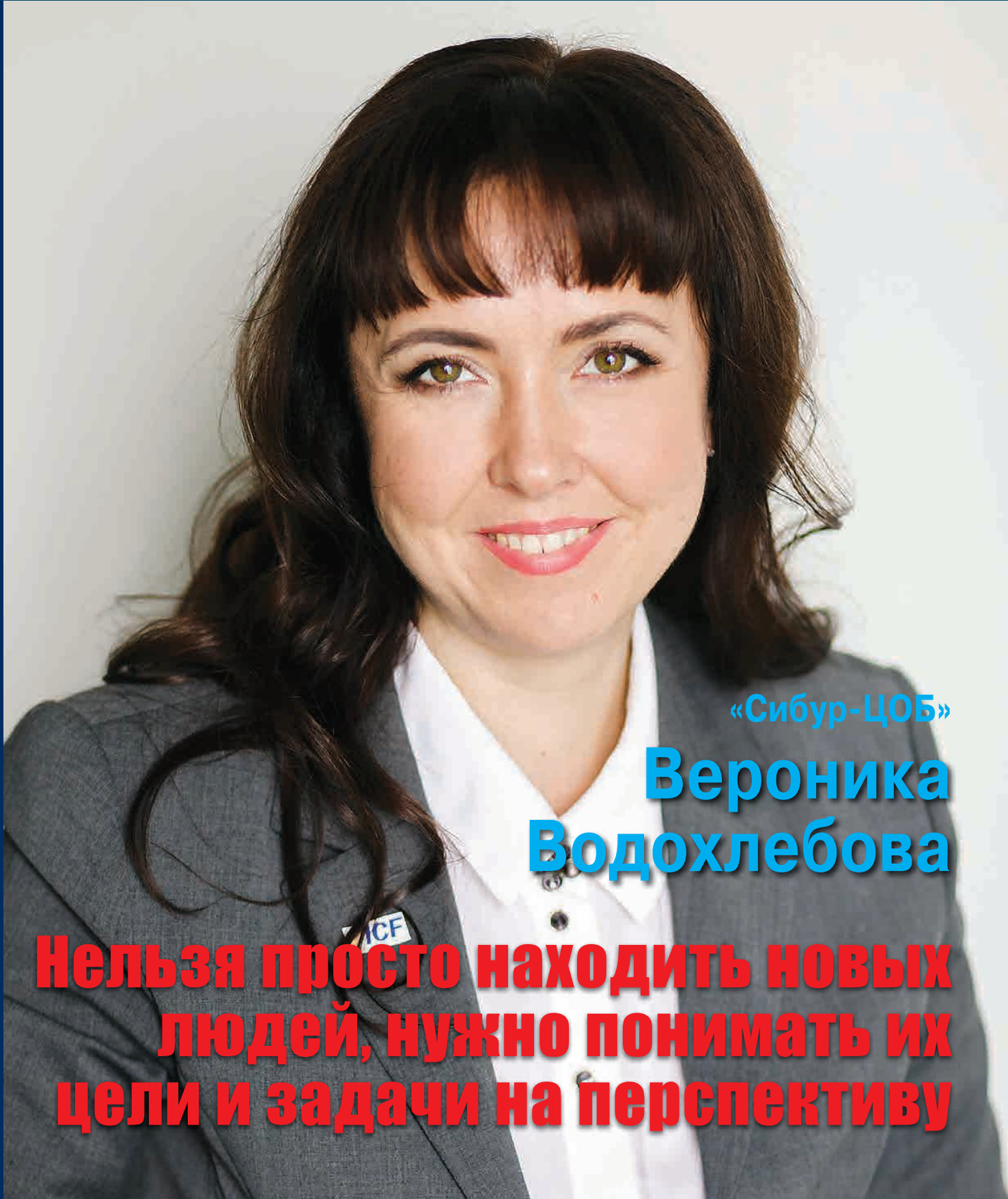
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы: по каталогу "Роспечать" – 71052, 70055, 72036;

И Ю Н Ъ

СНИЖЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК НА ПЕРСОНАЛ

Главная тема номера:



«Сибур-ЦОБ»

**Вероника
Водохлебова**

**Нельзя просто находить новых
людей, нужно понимать их
цели и задачи на перспективу**

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

П Р У Д О В О Е П Р А В О

№ 6 (192)
ИЮНЬ 2016

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Агентство «Роспечать» – 47489, 80995

Владимир Алистархов

Что изменится в правоотношениях работодателей и CEO?



Владимир Алистархов

Надежда Мюганен

Обычно топы юридически хорошо подкованы



Надежда Мюганен

Оксана Вражнова

Работодатели уже давно «не танцуют» перед топами



Оксана Вражнова

Сергей Слесарев

Иностранные топы — легко ли уволить?



Сергей Слесарев

Владимир Петров

Индивидуальные предприниматели и увольнения: споры



Светлана Дубинская

Светлана Дубинская

Локальные нормативные акты: применение и возможности оспаривания

Николай Яковлев

Из отпуска по уходу за ребенком в суд

Генеральный
партнер



ЕВРОСЕТЬ

Компании



SAVOY HOTEL



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Снижение издержек на персонал – тема, принятая всеми экспертами УП. Вопрос о 9-кратном отставании производительности труда в космической отрасли (фраза Д. Рогозина) вызвал удивление. Не ожидали. Да-да, такой авторитетный специалист напомнил о родимых пятнах гос. экономики. Задачу-то они выполняют, но какой ценой...

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД 

Александр Гончаров

Когда мы укладываем всю логику, выявляются те неэффективности, которые мы можем улучшить...

**Вероника
Водохлебова
«Сибур-ЦОБ»**



**Дмитрий
Потапенко
CEO & Founder
Management
Development
Group Inc.**

Программа удержания линейного персонала бессмысленна на сегодняшний день, потому что для линейного персонала программы не столь значимы, для них важна зарплата как таковая...

Если мы говорим об HRD, то его функционал давно сместился в область развития в компании не столько человеческого капитала, сколько в область развития продукта...

Я думаю, руководители российских компаний пока не готовы качественно использовать этот метод, так как редко встречаются лидеры, способные четко, по smart поставить цель, дать обратную связь и оценить сотрудника по оговоренным ранее критериям...

**Светлана
Кузьминых
Группа ЧТПЗ**



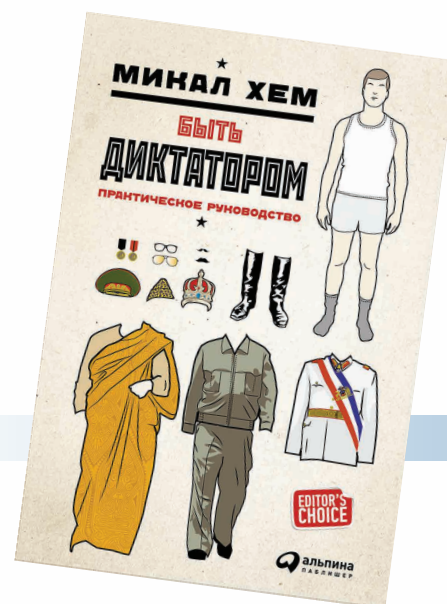
с. 49

Иногда лидер принимает решения, с которыми не согласны все в его компании... Но риск — благородное дело?

Святослав
Сарсон
«СВЕЗА
Усть-Ижора»



с. 39



ПРАВОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ
В ЖУРНАЛЕ
«КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ»



ЗАКАЗАТЬ ЭЛЕКТРОННУЮ
ВЕРСИЮ: TP@TOP-PERSONAL.RU

с. 57

Лидер бизнеса обеспечивает собственный успех, зачастую основываясь на иррациональных, интуитивных соображениях и методах...

Кирилл Степаненко
«Аксон Холдинг»

Присылайте
комментарии
к материалам
номера



Наш адрес: tp@top-personal.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

ОПТИМИЗАЦИЯ РАСХОДОВ НА ПЕРСОНАЛ

**Очень эффективный сотрудник,
помещенный в неправильную систему,
может дать нулевой эффект**

Вероника Водохлебова,
«СибурЦОБ»

19

**Запускайте «людоеда»
регулярно к себе в компанию**

Дмитрий Потепенко,
CEO & Founder Management
Development Group Inc.

29

СНИЖЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК

**Отмена второго бесплатного обеда
может вызвать возмущение**

Светлана Кузьминых, Группа ЧТПЗ

39

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**Микал Хем. «Быть диктатором.
Практическое руководство».
10 глава Уходите вовремя**

49

АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ

**Вскрик одинокого журавля
Святослав Сарсон, «СВЕЗА УстьИжора»**

56

ТОП 100 САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ МИРА

Мишель Обама

57

АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ

**Детализация отчетов и информации –
ключ к успеху**

Кирилл Степаненко, «Аксон Холдинг»

№24
(388)

Издается с 1996г.
2016 г.

Объединенная редакция

ИД 

Учредитель:

ООО «Журнал «Управление персоналом»
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



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Александр Лапин,
главный эксперт
УП по управлению



Эдуард Остроброд,
бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потепенко,
бизнес-эксперт УП

Эксперты

Бергер С., Богданов М.,
Кобулашвили Н., Курч А., Лапин А.,
Фомин В., Цырлин С., Ятковская К.

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

Редакторы:
Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

Дизайн и верстка
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер
(агентство «Корпоративная периодика»
верстка номера Ольга Корнилова)

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TR@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство
(аккредитованное)
«Вектор-Ч»
8 (495) 542-16-08

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

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 23.06.2016 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 >

Очень эффективный сотрудник, помещенный в неправильную систему, может дать нулевой эффект

VI Какие самые весомые результаты можно получить, задавшись целью оптимизации расходов на персонал?

— Я думаю, что здесь несколько фокусов. Первый — это структурирование процессов. Потому что когда мы укладываем всю логику, выявляются те неэффективности, которые мы можем улучшить. По сути дела, оптимизация — это повышение эффективности. Но мы хотим работать оптимально, чтобы было максимально эффективно. Второй момент — это повышение производительности. То есть когда мы работаем эффективно, мы достигаем больших результатов с меньшим внутренним вложением. Это достигается при условии эффективной работы команды, и когда менеджмент анализирует эффективность своей работы. Например, можно ввести такое понятие как «эффект менеджмента». В этом случае мы анализируем не оптимизацию как таковую, а какие эффективности сделал менеджмент. И эти эффективности сделаны ими лично дополнительно к оптимизации. То есть не важно, что сэкономлены затраты. Мы



**Вероника
Водохлебова**

«Сибур-ЦОБ»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



каждый раз анализируем это за счет эффектов менеджмента или за счет каких-то неэффективных действий, которые тоже в итоге привели к оптимизации чего-то.

УИ **Какие пути и формы оптимизации следует выбирать в зависимости от цели: рост прибыли, выход на новые рынки, диверсификация, отрыв от конкурентов и т.д.]?**

— Из своего опыта я сталкивалась со всеми этими вызовами с точки зрения развития компании. Если перед нами стоит цель роста прибыли, здесь важно анализировать бизнес со следующей точки зрения: мы оптимизируем что-то и делаем вложения для того, чтобы развиваться. И в этом плане важно соблюдать баланс и понимать, сколько оптимально нам нужно вложить в оборудование, в развитие персонала, чтобы получить желаемую прибыль. И нам важно найти тот баланс, который позволяет достичь максимального эффекта с оптимальными вложениями. Если говорить о диверсификации, то здесь важно обращать внимание, насколько то, что мы развиваем, что меняем, становится рентабельным, ликвидным на рынке. И действительно ли это то, что нужно, или нет. Потому что иногда мы хотим создать что-то новое. Но через какой-то момент понимаем, что затраты на это больше, чем развитие. И мы всегда говорим всё-таки о затратах

на персонал. Любые новшества связаны с людьми. Нельзя просто находить новых людей, нужно понимать их цели и задачи на перспективу. То есть, возможно, сейчас эти вложения не выстрелят быстро, но через какой-то период мы можем перенаправить их в другое направление. Даже если это направление не очень эффективно, но люди там собрались потенциальные, мы понимаем, что этот потенциал можно направить в другое наше направление развития.

В отношении с конкурентами интересная тема. Методологически есть лидерство по затратам. То есть мы меньше всего тратим для того, чтобы производить больше. Но здесь, опять же, я делаю акцент на перспективу. Если компания ставит длинные цели, например, на 2 года вперед, то к этому нужно относиться взвешенно. Важно понять, насколько эта экономия и стратегии лидерства по затратам будут эффективны.

УИ **Какие направления снижения расходов, кроме ФОТ, можно «резать», оптимизировать структуру, совсем ликвидировать отделы?**

— У персонала должны быть понятные им нормативы. И надо эффективно работать не по оптимизации «давайте уберем отдел», а с точки зрения оптимального количества персонала: достаточно или недостаточно людей на выполнение тех операций, которые нам сейчас нужны. То

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для




есть, например, есть процессы на обслуживание. И нужно рассчитать, достаточно ли персонала для выполнения этих процессов. Второй момент. На крупных, передовых предприятиях часто внедряются производственные системы. Например, мы имеем дело с системой Тойота. Если говорить глобально, то там есть следующая практика: карта создания ценностей. И в рамках этой карты можно оптимизировать бизнес-процессы, минимизировав потери. Если мы понимаем, что у нас что-

компания с точки зрения ее стратегии. Многие крупные компании выстраивают стратегии и на более длительный период, чем 2 года. И понимают масштабы бизнеса и ближайшие крупные мероприятия. Например, в ближайшее время планируется расширение присутствия на международных рынках, уход от газопереработки больше в химический сегмент. Следует учитывать глобальные тренды бизнеса при той оптимизации, которой мы хотим добиться. Приведу интересный

КОГДА МЫ УКЛАДЫВАЕМ ВСЮ ЛОГИКУ, ВЫЯВЛЯЮТСЯ ТЕ НЕЭФФЕКТИВНОСТИ, КОТОРЫЕ МЫ МОЖЕМ УЛУЧШИТЬ

то входит в этот отдел, а на выходе ничего нового не выходит, то тогда возникает вопрос, а нужно ли это структурное подразделение и вообще этот бизнес-процесс. Чтобы не получилось так, как в известном советском фильме «Девушка без адреса», когда отдел существует, чтобы бумажки из одного места в другое передавать.

 Сравнение возможных вариантов: как оценивать целесообразность тех или иных вариантов оптимизации во временном лаге?

— Здесь важный момент, как я уже говорила, как это влияет на развитие

пример. Руководитель по экономике и финансам предложил не закладывать на всех стульев, ведь все равно не все выйдут на работу — кто на больничном, кто в отпуске и так далее. И я привела ему такой важный момент: «А если человек выходит на работу, и у него не будет стула». Он скажет: «Компания такая странная или бедная очень, даже стул мне предоставить не смогла». И велика вероятность, что он уволится. И затраты на подбор и на поиск будут ли адекватны цене стула? Все моменты важно взвесить.

Важно, чтобы HR департамент понимал, что хотят видеть работники. Отличный инструмент — ежегодная программа

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для


улучшений. В ней учитываются задачи, которые ставит перед собой компания, и пожелания работников. Когда они находятся в балансе, все задачи реально реализовать. И здесь основной тренд в том, чтобы гибко реагировать на запросы бизнеса и пожелания сотрудников. Основной акцент в этой теме.

 **Т. Горяев уволил в концерне «Калина» самый главный департамент... И «никто не заметил потерю бойца». Почему?**

— Каждая структура должна для чего-то существовать. Эффективные менеджеры в компании, совет директоров должны постоянно анализировать, нужна ли эта структура. И, если честно, нужны ли они бизнесу. Для меня это такой внутренний вопрос. Если я понимаю, что моя роль не эффективна, то я, будучи в совете директоров, эту позицию тут же обозначаю. И понимаю для себя лично, что отдел — это люди, наполняющие его, с одной стороны. Но с другой стороны, отдел — это структурная единица для решения определённых задач. И этих же бойцов мы можем применить в другом направлении, чтобы они приносили больший эффект. И получается, когда мы завязаны на личных привязках, это мешает нашему развитию. И генеральный директор, и совет директоров должны быть свободны от этого, понимая, что в любой день их роль может оказаться ненужной. Их роль, но не они лично. Роль каждого

сотрудника и департамента важна, если организация сформирована гармонично.

Вот что в человеческом организме важнее — сердце или мозг? Но не могут эти два органа жить отдельно друг от друга. Все важно. И даже самый неважный орган, когда там возникает какая-то болезнь, может весь организм вывести из строя. Например, человек не может полноценно жить и работать, если сильно болит зуб. Поэтому все должно быть в том месте, где оно должно быть. Важно проанализировать эти ценности и понимать, какую ценность создаёт каждый отдел. Может быть, эти люди могут в другом отделе создать большую ценность? А может быть, если мы объединим эти два отдела, их ценность усилится? А может быть, если мы вообще уберем этот отдел, то другим отделам будет легче?

 **Если ценные когда-то департаменты перерождаются незаметно, то кто и как может решить, что их пора распускать?**

— Здесь два вопроса: кто и как. Как — я уже основные моменты обозначила. Это тема понимания входа и выхода из процесса, это бизнес-тема. Это понимание, что входит в эту структуру, что выходит, и создаётся ли дополнительная ценность. Благодаря карте потока создания ценностей мы анализируем потери и понимаем, что можем оптимизировать. И, возможно, в оптимизацию ляжет ликвидация отдела.

Следующая важная тема — понимание уровней управляемости. Понятно, что есть эффективное количество подчинённых под руководителем. Если структура из 30 человек находится под другим руководителем, это зачастую приводит к неуправляемости этой структурой. И понимание, сколько мы тратим на поддержание этой структуры, какую прибыль мы приносим от того, что она существует — эти входящие моменты позволяют увидеть основные неэффективности.

Также важно понимать, что для существования любой организации нужно, чтобы выполнялись определенные роли. Вот эти роли, функции в разный период развития жизненного цикла организации, если посмотреть, проявляются на разном уровне объемов этих ролей. Вот мы берем организацию и видим, на каком уровне она находится. Далее анализируем, какая должна быть составляющая объемов этих функций. И смотрим, как эти функции представлены. Одну функцию может представлять несколько человек. Или же несколько функций — один сотрудник. И в зависимости от этого мы понимаем (даже не человек, а штатная

единица), какая оргструктура у нас вырисовывается. Сейчас на рынке существует много инструментов, позволяющих построить эффективную структуру.

Но главный момент понимания, эффективна ли она, — это обратная связь с сотрудниками всех уровней. Нужно постоянно смотреть и анализировать. Если что-то происходит неэффективно в организации, то прежде всего следует смотреть, что происходит со структурами, а потом — что с людьми. И второй момент — кто этим должен заниматься. Я считаю, что каждый сотрудник организации проверяется на эффективность, на его вклад. Гендиректор задает цели: куда идет компания.

*** Вероника Водохлебова,
директор по персоналу
«Сибур-ЦОБ».**

Беседовала
Наталья Матюшина
Журнал июнь 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Запускайте «людоеда» регулярно к себе в компанию

Смотрите не столько на персонал, сколько на бизнес-модель того, что вы делаете.

УИ Какие самые весомые результаты можно получить, задавшись целью оптимизации расходов на персонал?

— Все зависит от бизнеса и от того, насколько персонал является важным или неважным в себестоимости производства продукта или услуги. Поэтому, если говорить, какие можно получить результаты, надо понимать цель, которую вы ставите. Если ваша цель — просто сокращение людей, то сокращение ради сокращения недопустимо ни при каких обстоятельствах. Потому что сокращение любого инструмента, коим и является персонал, должно происходить при выходе на иной технологический уровень: когда тот или иной сотрудник как производитель товара или услуги становится просто не нужен, то есть выпадает из цепочки. Поэтому ключевым фактором в сокращениях, в том числе и персонала, является именно изменение бизнес-процессов, то есть технологии принятия решений внутри организации. В основном, персонал — это люди, которые принимают решения, а не только выполняют какой-то функционал. Первым фактором является сокращение биз-



Дмитрий
Потапенко

CEO & Founder
Management
Development
Group Inc.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



нес-процессов. Какой можно получить эффект в результате? При правильном изменении бизнес-процессов в ряде организаций я видел, как рост чистой прибыли достигал от 7 до 15%.

УИ Какие пути и формы оптимизации следует выбирать в зависимости от цели: рост прибыли, выход на новые рынки, диверсификация, отрыв от конкурентов и т.д.)?

— Все перечисленные цели — диверсификация, выход на новые рынки — ведут к некоему изменению прибыли. Это

НРАВИТСЯ НАМ ЭТО ИЛИ НЕТ, НО МЫ ПЛАТИМ СОТРУДНИКАМ СТОЛЬКО, СКОЛЬКО ДИКТУЕТ РЫНОК

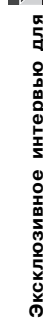
всегда в первую очередь изменение технологии работы компании. Когда же мы говорим об оптимизации персонала, то частый пример — это установка нового оборудования, поскольку более производительное оборудование или увеличение его количества как раз может привести к изменению всей цепочки — в первую очередь повлияет на состояние ФОТа и вообще на наличие таких ФОТов. Поэтому всегда сначала изменяются технологии, а потом уже идет работа с персоналом — это всего лишь небольшой элемент, шестереночка в части изменений.

УИ Какие направления снижения расходов, кроме ФОТ, можно «резать», оптимизировать структуру, совсем ликвидировать отделы?

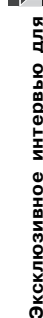
— Резать ФОТ вы не можете чисто механически, потому что ФОТ определяется не совсем вами, а состоянием рынка. Нравится нам это или нет, но мы платим сотрудникам столько, сколько диктует рынок. И флуктуация в этой части не очень высока. То есть за одну и ту же работу, чуть-чуть изменяя потребительские свойства товара, флуктуация одного и того же сотрудника, в том числе высшего сотрудника, может различаться по

рынку от 10 до 15%. Потому что крайне ошибочно сравнивать, например, ФОТ финансового или генерального директора небольшой гостиницы с ФОТ финдира или гендиректора завода со штатом 1500 человек с миллиардными оборотами. Поэтому в первую очередь надо говорить о том, что мы не определяем ФОТ, а изменяем структуру создания себестоимости. Поэтому, если вы изменили структуру себестоимости, и вам не нужен, например, раздел маркетинга (эту функцию на себя берет производитель, поставщик, ритейлер или какая-то сеть), то вы можете уничтожить генерального директора.

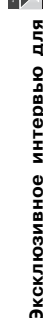
Эксклюзивное интервью для



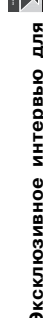
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Сравнение возможных вариантов: как оценивать целесообразность тех или иных вариантов оптимизации во временном лаге?

— Для оценки оптимизации всегда применяется ключевой показатель. Это изменение клиентского отношения к вам, потому что все остальные показатели достаточно вторичны. Даже прибыль является производной от клиентского отношения. Точно так же, как средняя покупка — производная от клиентского отношения. Поэтому во главу угла, безусловно, должно ставиться клиентское отношение, которое выражается в третьей покупке. Именно этот ключевой показатель должен быть во главе угла любых изменений.

Т. Горяев уволил в концерне «Калина» самый главный департамент... И «никто не заметил потерю бойца». Почему?

— Есть достаточно старая притча: людоед пришёл в большую корпорацию и начал пожирать отделы. Сожрал сначала отдел маркетинга, потом отдел финансового управления, потом отделы продажи, но корпорация тем или иным способом все равно развивалась. Но вот когда он сожрал уборщицу, и кончилась туалетная бумага, а из унитазов пошла вонь, тут-то все и заметили, что в корпорации что-то не так. Ну так вот. Для себя нужно понимать, что если у вас, упаси

Господь, происходит ситуация, требующая сокращения затрат на персонал, чтобы перепроверить свою компанию, нужно применять меры этого людоеда. Если представить, что в отдел попадает бомба, и он исчезает полностью, что произойдёт с тем самым клиентским отношением к вам? Поэтому запускайте людоеда регулярно к себе в компанию, и вы поймете, какой отдел важен. То ли это окажется уборщица, то ли отдел продаж, или отдел главного технолога.

Если ценные когда-то департаменты перерождаются незаметно, то кто и как может решить, что их пора распускать?

— Надо смотреть на себя со стороны клиента: что для него важно. И распускать те отделы, которые не формируют эти важные для клиентов вещи. Если мы посмотрим эволюцию средств связи, как пример, который у нас у всех на руках, то когда-то была важна выдвигающаяся антенка. И тогда всем нравился дизайн телефона. Сейчас же, если говорить о мобильных телефонах, крайне важна функциональность. А говорить о том, что сейчас средства связи и мобильные телефоны имеют хоть какой-то дизайн — это значит покривить душой, потому что дизайна у них не осталось, по сути. Все занял обычный экран, а все остальное ушло на второй план. Поэтому нужно обращать внимание на то, что важно именно клиенту.

УП Сколько стоит компании один сотрудник плюс к ФОТ (офис, ДМС, канцелярские товары, IT)?

— В целом это очень зависит от структуры вашего бизнеса, потому что, например, в IT-бизнесе ФОТ является одной из ключевых затрат. Безусловно, техническое обеспечение IT-сотрудника может стоить 2-3 ФОТ от его стоимости. В ритейле и общепите рабочее место для человека, в общем, тоже не дешево, потому что есть оборудование. Если мы говорим о сотрудниках кухни, которое сокращается, то там оно тоже может достигать 3-4 ФОТ от стоимости сотрудников. Есть компании, где ФОТ дешевле. Но сам по себе сотрудник, его подбор, обслуживание и последующая архивация или утилизация, если можно применить такое слово, это минимум 4-8 ФОТ.

УП Что еще дополнительного могут привносить в Вашу чашу весов постоянных расходов люди?

— В первую очередь это неповоротливость компании, которую сложно определить. Потому что чем больше людей, тем компания становится менее поворотливой. Яркий пример — это корпорации, которые зачастую разрастаются людьми быстрыми темпами. То есть я был бы очень осторожен с точки зрения среднего бизнеса, который пытается перейти в когорту большого бизнеса с по-

мощью расширения отделов. Я бы лучше во время рывка, необходимого для перехода от средней компании к крупной, как раз бы постарался сделать так, чтобы количество сотрудников не возросло, а уменьшилось.

УП А где «прячутся» 8 из 9 сотрудников нашей космической отрасли, о которой вице-премьер Д. Рогозин недавно говорил (он сказал, что производительность труда у нас ниже в космосе в 9 раз при том же оборудовании)?

— Не скажу за космическую отрасль, но в 90% случаев у нас именно технологическая отсталость. Несмотря на то, что я уже давно не работал в зарубежном ритейле именно как наёмник в крупных компаниях. Но я помню, что когда мы обслуживали тремя работниками 600-метровый магазин, у нас было в день 3,5 тысячи покупок. На такой показатель я до сих пор не могу выйти. И причиной тому — технологическая отсталость во всей товаропроводящей цепочке, связанной с производством, переработкой, упаковкой, транспортной, складской и комплекточной логистикой и ритейлом. Она настолько высока, что внедрить даже какие-то хорошие методы, типа кросс-докинга, просто технологически невозможно. Потому что уровень развития наших взаимоотношений всех товаропроводящих цепочек, в моем понимании, застрял на уровне 18 века.

У Аутсорсинг — какие ошибки обычно совершают компании, прибегая к такой «экономии»?

— У аутсорсинг-персонала в России есть несколько подразделов — это аутстаффинг, аутсорсинг, аутплейсмент.

Основная проблема заключается в том, что люди считают не все издержки, которые сопутствуют этой форме управления. Часто не учитываются возникающие налоговые платежи. Отсюда риск получения доначислений тех самых налогов, если компания входит в группу компаний. Частенько выкраивается функционал, который не в состоянии обеспечивать постоянную сменяемость персонала, которая нужна на потоковых или тяжелых воловьих или конвейерных работах.

Так что ошибок при использовании аутсорсинга может быть очень много, поэтому я был бы осторожен в применении этого механизма. Это как бензопила. С одной стороны, можно ею напилить дров, а с другой — отпилить себе ногу.

У Госкомпании последнее время пытаются ограничить в «расточительстве» (авто, мебель, и т.д.). А как бы Вы рекомендовали держать под контролем такие расходы?

— В госкомпаниях, к сожалению, ничего из этого не получится, потому что основная проблема госкомпаний, это, конечно, не траты на машины, мебель и прочее.

* **Дмитрий Потапенко,**
CEO & Founder Management
Development Group Inc.

Беседовала
Светлана Федюкова

Журнал



июнь 2016 г.

НАША СПРАВКА

Management Development Group Inc. — европейская компания операционного управления. Область деятельности: маркетинг, разработка и обоснование концепции торгово-развлекательных комплексов, архитектурное проектирование, инвестирование, строительство, брокеридж и последующее доверительное управление действующим объектом. <http://www.mdg.su/>

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TR@TOP-PERSONAL.RU

Отмена второго бесплатного обеда МОЖЕТ ВЫЗВАТЬ ВОЗМУЩЕНИЕ

Я думаю, руководители российских компаний пока не готовы качественно использовать этот метод, так как редко встречаются лидеры, способные четко, по smart поставить цель, дать обратную связь и оценить сотрудника по оговоренным ранее критериям

УИ Как можно измерить готовность персонала компании к болезненному процессу оптимизации расходов HR?

Персонал никогда не будет готов к изменениям, проводимым в этой сфере. И вот тому подтверждение. Пять лет назад я работала в иностранной компании, которая приобрела российский завод и провела ряд изменений, в том числе касающихся сокращения затрат. Например, был отменен второй обед. Ранее сотрудникам предоставлялась дотация на два приема пищи за смену, а новые владельцы сократили до одного. В течение трех лет после реализации данной меры на каждом совещании с профсоюзом, на любом митинге по вопросам льгот персонал завода поднимал этот вопрос: «Почему отменили второй обед?! Когда вернут?». Кроме того, сотрудники регулярно писали письменные жалобы по этому поводу.



Светлана Кузьминых

Группа ЧТПЗ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Но ведь есть организации, в которых вообще нет ни одного обеда за счет компании, и, если сотруднику его предоставить, они будут благодарны.

Таким образом, у нас гипотетически две компании, в которых есть один обед за счет компании, но персонал первой (в которой отменили второй обед) категорически недоволен своим работодателем, а персонал второй — очень счастлив.

на рынке труда, уровня заработных плат конкурентов, требуется понимать, кто в компании ключевой персонал, кого бы мы точно не хотели потерять. Если мы будем предоставлять нашим сотрудникам существенно худшие условия, не стоит удивляться, когда лучшие из них найдут себе другие места работы. При этом под условиями я понимаю не только заработную плату, это и качество менеджмента в компании, и система постановки задач, предоставления обратной

СЛЕДУЕТ ИЗНАЧАЛЬНО БОЛЕЕ ВЗВЕШЕННО ПОДХОДИТЬ К ВОПРОСУ ВЫДЕЛЕНИЯ КАКИХ-ТО ЛЬГОТ, НЕЖЕЛИ СОКРАЩАТЬ ИХ ВПОСЛЕДСТВИИ

На мой взгляд, следует изначально более взвешенно подходить к вопросу выделения каких-то льгот, нежели сокращать их впоследствии. Если всё же решение об отмене льгот принято, то необходимо проводить очень тщательные коммуникации со всеми сотрудниками, которые бы разъяснили, что сокращается, в связи с чем и что будет дальше.

связи, признания заслуг. Как известно, люди увольняются не из компании, а уходят от конкретного руководителя. Очень важно системно повышать навыки управления персоналом у всех руководителей.

Также трудно переоценить важность работы с кадровым резервом руководителей. Обучать резервистов необходимо с акцентом на ценности компании, ориентируя сотрудников на профессиональный рост, конкуренцию, развивая в них умения проводить изменения в компании.

Как стоит подстраховаться на случай бегства людей?

— Бегством людей нужно управлять. Стоит постоянно быть в курсе ситуации

Еще один важный фокус для под-

страховки—это сохранение уникальной экспертизы. В частности, Группа ЧТПЗ обеспечивает свою стабильность, будучи самообучающейся организацией, то есть сохраняя и передавая экспертизу через внутреннее тренерство. На сегодняшний день у нас более 60 внутренних тренеров, которые не только передают уникальные знания, транслируют ценности компании (являются амбассадорами изменений), но и значительно экономят компании средства.

Любое решение по оптимизации расходов должно сопровождаться, в первую очередь, анализом затрат с точки зрения адресности. Какие затраты относятся, например, к обязательным выплатам согласно законодательству. Их оптимизировать сложно, но можно рассмотреть минимизацию. Какие выплаты являются разовыми или распространяются на незначительное количество работников, какие выплаты являются добровольными от компании и в сложный период их мож-

ПРИ ИХ СКРЫТОМ СОПРОТИВЛЕНИИ ВСЯ ОПТИМИЗАЦИЯ БУДЕТ ПРОХОДИТЬ КАК ИТАЛЬЯНСКАЯ ЗАБАСТОВКА

VI **Какие направления снижения расходов, кроме ФОТ, можно «резать», оптимизировать структуру, совсем ликвидировать отделы?**

— Самый очевидный способ снижения затрат на персонал — это оптимизация самого персонала. Но такой подход надо применять взвешенно. Требуется определить, какие функции сегодня для нас неактуальны, как можно изменить процессы, чтобы оптимизировать их или избежать дублирования. А что, наоборот, можно дополнительно ввести в структуру, чтобы снизить затраты по другим статьям (например, обучение и развитие персонала своими силами и отказ от внешних провайдеров).

носократить или вообще отказаться. И, конечно, как я уже говорила, важным этапом в сокращении затрат на персонал должна быть правильно построенная коммуникация — для чего компания идет на такой шаг?

VI **Какие этапы оптимизации Вы бы выделили особо?**

— Считаю, самый важный этап — убедить ключевых менеджеров, в зоне ответственности которых находится большая часть персонала, потенциально подлежащего оптимизации, в необходимости изменений. При их скрытом сопротивлении

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вся оптимизация будет проходить как итальянская забастовка.

Далее есть как минимум два очень важных этапа. Во-первых, это проработка оптимизации — исключение дублирования функций, ненужных операций, неэффективных выплат и т. д. Очень важно этот этап провести качественно, поскольку в таком случае у компании появится конкурентное преимущество в виде сниженных издержек и роста производительности.

Во-вторых, это информирование персонала об оптимизации. При грамотной коммуникации можно «перетянуть» ключевой персонал на свою сторону и даже добиться не просто реализации на местах решений, принятых руководством, а творческого подхода со стороны работников, когда они смогут предложить такие решения по оптимизации, о которых менеджмент мог и не догадываться.

Однако именно первый этап — этап убеждения команды менеджеров — является самым важным, потому что от его результата будет зависеть и качество проработки возможностей оптимизации, и ее техническое проведение, и коммуникации с персоналом.

УИ Можно ли и как создать в компании корпоративную культуру постоянной готовности к переменам (смена процессов, мотивации, руководителей, доходов, офисов...)?

— Постоянная готовность к переменам противоречит самой сущности человека, который всегда стремится к стабильности. Изменить природу человека невозможно, можно лишь смягчить его реакции на изменения. Самый лучший и очень важный способ — коммуникация.

БЕГСТВОМ ЛЮДЕЙ НУЖНО УПРАВЛЯТЬ

Очень часто в компаниях не уделяют должного внимания информированию персонала, что порождает слухи, страхи, домыслы, сопротивление любым изменениям, снижение производительности.

Следующий шаг — нужно сформировать сильные команды для поддержки изменений, сторонников, своеобразных амбассадоров, которые будут лояльны компании и смогут помогать правильно информировать «сомневающихся».

Не менее важно выявлять и увольнять ярых противников всех изменений, в особенности если они являются лидерами мнений и пользуются авторитетом

в коллективе, и, напротив, поддерживать и публично поощрять сотрудников, принимающих и поддерживающих изменения. Таким образом, будет формироваться корпоративная культура, в которой принято меняться к лучшему.

УП Если компании нужны самые дорогие специалисты на рынке, то как Вы (HRD) можете привлечь их по обычной цене?

— Специалисты идут работать не к HR-директору, а в компанию и к конкретному руководителю, либо уходят от руководителя же. Например, у меня есть опыт перехода на более низкую заработную плату. На определенном уровне дохода у человека меняются критерии выбора работодателя и жизненные приоритеты. Мне было важно работать со структурированным руководителем в прозрачной компании с интересными практиками и большим уважением к каждому специалисту. За этот опыт я готова была получать более низкую зарплату.

В целом HR-директор может и должен создавать в компании такую среду и систему работы с людьми, которая будет привлекать дорогих специалистов. Но это работа целой команды топ-менеджеров во главе с генеральным директором и, возможно, акционерами компании.

*** Светлана Кузьминых,**
директор по персоналу
Группы ЧТПЗ.

Беседовала Алена Юрова

Журнал



июнь 2016 г.

НАША СПРАВКА

Группа ЧТПЗ является одной из ведущих промышленных групп металлургического комплекса России. По итогам 2015 года доля компании в совокупных отгрузках российских трубных производителей составила 17,7%. Группа ЧТПЗ объединяет предприятия и компании черной металлургии: Челябинский трубопрокатный завод, Первоуральский новотрубный завод, складской комплекс, осуществляющий реализацию трубной продукции группы в регионах, компанию по заготовке и переработке металлолома «МЕТА», предприятия по производству магистрального оборудования СОТ, ЭТЕРНО, MSA (Чехия). Нефтесервисный бизнес представлен компанией «Римера».

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

БЛАГОДАРИМ

Издательство «Альпина паблишер»
за право публикации части книги в журнале



СОДЕРЖАНИЕ

1. КАК СТАТЬ ДИКТАТОРОМ
2. КАК УДЕРЖАТЬ ВЛАСТЬ
3. КАК СОЗДАТЬ КУЛЬТ
ЛИЧНОСТИ
4. КАК РАЗБОГАТЕТЬ
5. КАК ПОТРАТИТЬ ДЕНЬГИ
6. СОВОКУПЛЯЙТЕСЬ
7. ПИШИТЕ
8. ДЕРЖИТЕ МАРКУ
9. ДЕЛИТЕСЬ (С БЛИЖНИМИ)
10. УХОДИТЕ ВОВРЕМЯ



10

ГЛАВА

Уходите вовремя

Если вы последуете советам, перечисленным в предыдущих главах, то, скорее всего, станете успешным диктатором. Вы быстро обнаружите, что в жизни диктатора есть множество преимуществ по сравнению с жизнью политика, избранного демократическим путем. Как правило, диктаторы проводят у власти гораздо больше времени, чем главы демократических государств. За время своего правления вы можете скопить немыслимые богатства, стяжать божественные почести и отдаться пьянящему чувству власти. Но есть одна вещь, которую каждый диктатор должен осознать: конец политической карьеры может быть внезапным. И к этому нужно подготовиться.

Если вам удалось удержаться у власти и не стать жертвой переворота или покушения, у вас есть два пути. Вы можете править до самой смерти или же уйти в отставку и передать свои полномочия другому диктатору. Второй вариант выбирают очень немногие. Большинство диктаторов предпочитают оставаться

такowymi до последнего вздоха. Тому есть несколько причин. При монархическом строе глава государства, будь то король, эмир, султан или князь, сохраняет функции правителя в течение всей жизни. Когда монарх умирает или становится слишком стар, чтобы заниматься управлением страной, его место занимает следующий в цепочке наследования, но монарх, как правило, сохраняет свой титул до своей смерти.

У диктаторов иная ситуация. Уход в отставку может повлечь за собой серьезные последствия. Вас могут обвинить в нарушении прав человека, коррупции, nepотизме, фальсификации результатов выборов, а также в том, что вы пришли к власти незаконным путем. Диктатор, ушедший в отставку добровольно, рискует предстать перед судом по обвинению во всех преступлениях, совершенных им за время своего правления. В мире полно мелочных завистников, которым кажется, что вы недостаточно учитывали их интересы, будучи правителем.

Вдобавок добровольный уход диктатора всегда может спровоцировать государственный переворот. Как правило, в таких случаях выстраивается целая очередь из желающих занять вакантное место. Люди могут воспользоваться суматохой, чтобы поднять восстание. Поэтому лучше заранее выбрать и подготовить наследника. Но даже в этом случае нельзя быть полностью уверенным в его лояльности. Он вполне может нанести внезапный удар в спину, если вы будете мешать его собственным пла-



нам. Так что выход на пенсию для диктатора сопряжен со многими опасностями, и мало кто готов так рисковать.

Те диктаторы, кто все же выбирает этот путь, предпочитают проводить свой пенсионный досуг в какой-нибудь безопасной заграничной стране. Другими словами, они ведут себя совсем как европейские пенсионеры, переезжающие в Испанию после завершения своих трудов. Их тоже привлекает мягкий климат, хотя в случае диктаторов мы говорим скорее о климате политическом.

Существует одно правило, которое обязаны соблюдать все бывшие диктаторы: никогда не признавайте своих ошибок. Все, что вы делали, вы делали для блага народа. Обвинения в убийствах, пытках и нарушении прав человека всегда можно объявить лживыми. Если отрицать бесполезно, говорите, что у вас не было выбора, как сделал польский диктатор Войцех Ярузельский после падения коммунизма: «Они говорят, что я убийца. Но я был политиком. У меня были идеалы. Я верил в социализм. Если я виновен, то все мое поколение виновно. Каждый поступил бы так же на моем месте».

Еще можно оправдать все военным положением, как эфиопский диктатор Менгисту Хайле Мариам, который нынче постоянно проживает гостях у своего друга и коллеги Роберта Мугабе в Зимбабве: «Я всегда был человеком военным. Я делал то, что делал, только для того, чтобы спасти страну от феодализма и племенных междоусобиц. Если я что-то

сделал неправильно, то лишь потому, что меня предали. Так называемый геноцид был на самом деле справедливой войной в защиту революции и порядка, от которого все только выиграли бы». Кроме того, можно взять пример с императора Бокасса и списать все проблемы на международные политические игры:

«Я не подчинился Франции. И за это они лишили меня власти».

Бывший диктатор может быть довольно ограничен в своих передвижениях по миру. Во многих странах ему совсем не рады, некоторые угрожают ему уголовным преследованием, третьи могут выслать его обратно на родину. К счастью, всегда найдется какая-нибудь страна, готовая принять вас с распростертыми объятиями. К примеру, Франция долгое время служила спасением для ушедших на покой диктаторов, особенно из бывших французских колоний.

Потеряв власть, Бокасса решил было поселиться в Кот-д'Ивуаре, где ему предоставили виллу в одном из лучших районов Абиджана. Президент Кот-д'Ивуара, Феликс Уфуэ-Буаньи, организовал для бывшего императора доставку горячих блюд из ближайшего отеля дважды в день. Бокасса проводил свое время главным образом за прослушиванием записи маршей в исполнении духового оркестра французского флота. Он пытался договориться о предоставлении политического убежища со своим старым другом Муаммаром Каддафи, но ливийский диктатор уже был поглощен заботами об угандийском коллеге



Иди Амине, которого как раз изгнали из Уганды.

Несколько лет спустя Бокасса переехал в Париж, где стал зачинщиком небольшого скандала, связанного с его попыткой издать собственные мемуары. В книге Бокасса утверждает, что французский президент Валери Жискар д'Эстен во время своих частых визитов в Центральноафриканскую Республику пользовался теми же девушками, что и император. Также в книжке говорится, что в 1973 г., когда Жискар еще был министром иностранных дел, Бокасса подарил ему алмазов на \$250 000. Не исключено, что именно из-за этого скандала Жискар проиграл следующие президентские выборы. Впрочем, саму книгу широкая публика так и не увидела: все 8000 экземпляров были уничтожены по решению французского суда.

Еще один диктатор, нашедший убежище во Франции, — Беби Док, он же Жан-Клод Дювалье. Он унаследовал власть после смерти отца в 1971 г., и к началу восьмидесятых гаитянский народ начал проявлять признаки недовольства. Осенью 1985 г. началось восстание, и Беби Док вынужден был признать, что его правлению пришел конец. Повстанцы организовали в городе под названием Гонав инсценировку похорон Беби Дока с гробом и человеческими костями. На могиле было установлено надгробие с надписью *Jan Clod Min Place Ou* — «Жан-Клод, здесь твое место». Дювалье бежал из Гаити 7 февраля 1986 г. и взял курс на Францию. Сам

он предпочел бы США, но американские власти отказали ему в предоставлении политического убежища. Французам он тоже был не особенно нужен, но ему дали временное разрешение на пребывание в надежде, что его согласится принять какая-нибудь другая страна. Однако желающих так и не нашлось.

Дювалье и его жена Мишель сняли дом на Французской Ривьере и поселились там с двумя своими детьми. По иронии судьбы их соседом оказался британский писатель Грэм Грин, написавший в свое время роман «Комедианты» — сатирическое произведение об отце Беби Дока, Франсуа Дювалье.

За время своего правления Беби Док умудрился вывести из страны значительные денежные средства — около \$900 млн, по оценкам правительства Гаити. Но таинственным образом большая часть этих денег исчезла. По требованию гаитянских властей несколько счетов в швейцарских и британских банках были заморожены, однако на них не обнаружилось и малой доли сумм, присвоенных Дювалье. Скорее всего, значительную часть этих денег забрала Мишель после развода в 1993 г. Она пользовалась большим влиянием в вопросах семейного бюджета с тех самых пор, как они поженились.

В 1994 г. Беби Док остался на мели. В один прекрасный день он перестал платить за аренду дома. Компания *France Telecom* отключила его телефон за неплату. Он оказался на улице и скитался вместе со своей новой пассией, Веро-



ной Рюа. Вероника приходится внучкой Полю Маглуару, который был президентом Гаити с 1950 по 1956 г., но она никогда не бывала на исторической родине до встречи с Дювалье. Вскоре после обрушившегося на Гаити страшного землетрясения, 16 января 2011 г. Беби Док вернулся в страну. Он утверждал, что его возвращение вызвано желанием помочь соотечественникам, а не стремлением снова захватить власть и прибрать к рукам оставшиеся деньги. Два дня спустя он был арестован по обвинению в коррупции, растратах и хищении. Вскоре его отпустили под подписку о невыезде. Вероятно, его ожидает серьезный приговор. Многие гаитяне обвинили его в пытках и нарушении прав человека.

Валентин Страссер пришел к власти в Сьерра-Леоне благодаря случайности в 1992 г. Несколько лет спустя,

16 января 1996 г. он выехал из Фритауна для проведения смотра в военной академии Бенгеми. Тем же вечером он должен был вернуться в столицу, чтобы принять участие в заседании генерального штаба вооруженных сил. Там он был взят под арест, посажен в вертолет и отправлен в столицу соседней Гвинеи —

Конакри. Любопытно, что именно так Страссер поступил со своим предшественником, Джозефом Момо, четыре годами ранее. Место президента занял главнокомандующий Джулиус Маада Био.

Сам Страссер утверждает, что не стал жертвой переворота, а ушел в отставку добровольно по завершении десятилетнего срока военной службы. В ходе мирных переговоров по Сьерра-Леоне бывшим членам военной хунты было предложено получить образование в Великобритании. Несмотря на отставку, Страссер тоже получил такое предложение.

В Англии бывший диктатор изучал юриспруденцию в Уорикском университете, но в 1998 г. бросил учебу, потому что ему надоело постоянно становиться предметом газетных заголовков и статей о его диктаторском прошлом и нарушении прав человека. Страссер уехал в Лондон, но и здесь не нашел покоя. Газета The Guardian подняла вопрос о том, почему бывшему диктатору позволено жить в Англии, после чего Страссер отправился в Гамбию, а оттуда вернулся обратно на родину.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TR@TOP-PERSONAL.RU

ВСКРИК ОДИНОКОГО ЖУРАВЛЯ

Иногда лидер принимает решения, с которыми не согласны все в его компании...
Но риск — благородное дело?

УИ Директора «Эппл» никто не может беспокоить по своей инициативе... Что это — защита от лишней информации или?..

— Бестно признаться, данное утверждение вызывает у меня определенные сомнения. Я не очень верю, что Тима Кука никто не может отвлекать от текущих дел по своей инициативе. Возможно, вопрос в трактовке. Но даже если и так, то, на мой взгляд, подобное поведение не очень верно. Ведь у директора крупной компании — производственной, исследовательской и пр. — должно быть максимально объективное понимание того, что происходит внутри корпорации. Да и зачастую сотрудники предлагают хорошие и оперативные решения насущных вопросов. С другой стороны, безусловно, нужно планировать свои временные слоты, иначе получится просто клиповая информация: тебя по одному вопросу отвлекли, по второму, по третьему... И так бесконечно. Получится, как в классической книге



Святослав Сарсон

«СВЕЗА Усть-Ижора»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



«Золотой теленок», где был персонаж, которого все время за руку отводили для решения разных задач, и в итоге на рабочем месте его никто не мог найти. Так что здесь важен правильный баланс. У меня, например, дверь в кабинет всегда открыта, и любой сотрудник может зайти и поговорить. Если я занят, я просто скажу об этом, и мы договоримся о дате и времени встречи.

УИ Говорят, мы живем в мире гигантских объемов информации (письменность — книгопечатание — ТВ — компьютеры...), или сейчас все так же, как на заре цивилизации?

— Несомненно, количество информации возросло, появились новые механизмы ее обработки и получения. Каждый индивидум или компания имеет доступ к гораздо большему массиву данных, чем, скажем, 20 или 50 лет назад. Но при этом сейчас очень легко спрятать «иголку в стоге сена». В большом потоке информации можно запутаться, не увидеть важных закономерностей, упустить те или иные тенденции. Кроме того, есть опасность пойти по пути наименьшего сопротивления. То есть выбрать наиболее доступное решение и попытаться «подогнать» нашу работу под имеющиеся данные. Все вышесказанное — своеобразная отрицательная сторона переизбытка знаний. Но с ней можно и нужно бороться.

УИ Как вы отсекаете ненужную информацию и что именно вы считаете лишним?

— Я всегда стараюсь четко понять, зачем нужна информация и как я или моя команда собираемся ее использовать. Также обязательно следует оценить начальное и конечное состояние проекта или процесса. И только имея представление (хотя бы общее!) о той картине, к которой мы хотим прийти, можно выкладывать свой путь. Обязательно нужно оценивать, какие «камешки» подходят для нашей дороги, а какие нет. Если человек не представляет, куда он идет, то он скорее захлебнется в море информации, чем получит что-то полезное.

УИ Как успешные лидеры классифицируют или разделяют информацию на важную и не важную?

— Есть несколько уровней обработки информации. Интуитивный, когда мы отсекаем лишнее на уровне своего опыта и знаний, и практический, при котором оценивается, на что влияет тот или иной параметр. И они ранжируются по важности. Самый простой пример: есть у нас некий процесс со множеством характеристик. Мы можем сказать: «Рассмотрим параметр один, параметр два, параметр три...» Хорошо если их пять, тогда подходящий метод сработает. А если сто? Мы никогда не получим результат, поэтому нужно посмотреть степень влияния той

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

или иной величины на успешность или не успешность процессов. Важно уметь выделять ТОП-3, ТОП-5 — как задач, так и параметров, и уже с ними работать дальше. В нашей отрасли — деревообработке — подобные действия совершаются командой. Экспертизы одного человека редко бывает достаточно для принятия грамотных и корректных решений.

Годится ли знаменитый метод Шерлока Холмса для бизнеса?

— Я полагаю, имеется в виду то, что великий сыщик попросту «забывал» информацию, которую не считал важной? Например, то, что Земля вращается вокруг Солнца. Если речь идет о таком подходе, то, пожалуй, он работает только в тех случаях, когда нужно сконцентрироваться в моменте. Если требуется разработка долгосрочных решений, велик риск упустить множество факторов, которые кажутся неочевидными, но влияют на развитие бизнеса или процесса. Потом, конечно, они выстреливают в виде «черного лебедя» — ты про него не думал, а тут — бах — и все. Конечно, подобных ситуаций лучше не допускать.

Согласны ли вы с мнением, что миром владеет не тот, кто имеет информацию, а тот, кто умеет ее анализировать?

— Это точно. Информация сама по себе не является ценностью. Важны аналитические способности и используемые при ее обработке инструменты.

* **Святослав Сарсон,**
руководитель комбината
«СВЕЗА Усть-Ижора».

Беседовала

Елена Мамонтова

Журнал



июнь 2016 г.

НАША СПРАВКА

Фанерный комбинат «СВЕЗА Усть-Ижора» входит в состав группы «СВЕЗА», мирового лидера по производству березовой фанеры. Объем производства фанеры — 100 000 м³ в год.

Комбинат «СВЕЗА Усть-Ижора» располагается в городе Санкт-Петербурге, пос. Понтонный.

Предприятие выпускает березовую фанеру. Продукция комбината отвечает требованиям российских и международных стандартов. Система качества предприятия сертифицирована в соответствии с требованиями: ISO 9001, FSC CoC, EN (CE-mark), BFU-100.

На комбинате работает 687 сотрудников.

Фанерный комбинат был основан в 1910 году. В 1997 году Усть-Ижорский фанерный комбинат вошел в состав группы «СВЕЗА». 19 января 2015 года ОАО «Усть-Ижорский фанерный комбинат» переименован в ООО «СВЕЗА Усть-Ижора».

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TR@TOP-PERSONAL.RU

Мишель Обама



Журнал Time составил свой традиционный список The 100 Most Influential People in the World, по 5 категориям, среди «Кумиров» отметил первую леди США Мишель Обаму.

Мишель Обама — адвокат, супруга 44-го президента США Барака Обамы, урождённая Мишель Лавон Робинсон, родилась 17 января 1964 г. в американском городе Чикаго, в штате Иллинойс, США, в семье, где отец работал в водопроводной компании, а мать была домохозяйкой, является потомком рабыни-негритянки, ее дальняя родственница по документам считалась — движимым имуществом, и оценена в 475 долларов.

Мишель, окончила в Чикаго среднюю общеобразовательную школу, затем изучала социологию в Принстонском университете и позже мисс Робинсон продолжила свое обучение в Юридической школе при Гарвардском университете, защитив диссертацию, получила ученую степень доктора права. Свою трудовую деятельность Мишель Робинсон начала в юридической компании «Сидли Остин», где в круг ее обязанно-

сти помимо курирования защиты интеллектуальной собственности фирмы, входил маркетинг. Морального удовлетворения от работы Мишель не получала и она перешла в 1992 г. на должность помощницы мэра Чикаго Ричарда Майкла Дейли. Затем Мишель стала курировать вопросы планирования и развития, заняв пост заместителя комиссара, На следующий год как начинающий юрист устроилась на работу в молодежную некоммерческую организацию Public Allies. Спустя три года, а именно в 1996 г. Мишель предложили должность помощницы декана в Чикагском университете. А через шесть лет, заняв пост исполнительного директора в медицинском Академическом центре университета, курировала общественные вопросы.

В предвыборных кампаниях в 2007 г. и 2012 г. на пост президента США Мишель Обама была активной сторонницей своего супруга. Поскольку Первая леди постоянно находится на виду и фактически является визитной карточкой страны, то она по-дает пример в поведении, стиле


и по всем критериям отличается от своих предшественниц. Мишель — за всю историю президентства в США первая чернокожая леди в Белом Доме, и ее одежда близка простому народу.

Заметим, что в Америке жена политика играет в предвыборной кампании важную и уж не меньшую роль, чем «глава штаба или имидж-консультант» и главный ее инструмент — наряды. Журнал Vanity Fair в течение 2007 и 2008 гг. в котором публикуются статьи, посвященные политике, моде и различным аспектам массовой культуры, включил Мишель в десятку наиболее хорошо одетых женщин в мире. Мишель Обама во время встречи с участниками фестиваля South By Southwest (SXSW), заявила, что сейчас она занимается программой Let Girls Learn и проектом #62MillionGirls, направленными на повышение уровня в сфере образования детей из стран третьего мира и в дальнейшем планирует работать на благо общества.


*Материал подготовила
Римма Абол*

Детализация отчетов и информации – ключ к успеху

Вундеркинды не становятся гениями... Отличники далеко не всегда успешны в бизнесе... УП задался вопросом: так кто же, почему и как приходит к успеху через умение правильно анализировать информацию?

 Директора «Эпл» никто не может беспокоить по своей инициативе... Что это — защита от лишней информации или?..

Думаю, это защита от лишних инициатив. Задача любого CEO — эффективная реализация стратегии компании, инициативы же зачастую — это предложения тактического или операционного характера, которые распыляют внимание и здорово отвлекают.

 Говорят, что мы живем в мире гигантских объемов информации (письменность — книгопечатание — ТВ — компьютеры...), или сейчас все так же, как на заре цивилизации?

— Объемы информации действительно огромны. Спорить с этим трудно. С этим необходимо учиться работать. В информационном море гига-тонны воды и только 1% жизненно необходимого

Кирилл Степаненко

«Аксон Холдинг»

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

продукта. Именно эта «рыбацкая» интуиция и навыки обращения со снастями могут помочь избежать пустой траты времени и сил на холостые забросы.

УИ Как вы отсекаете ненужную информацию и что именно вы считаете лишним?

— Опыт дает в этом смысле целый ряд преимуществ: от умения читать по диагонали и выхватывать взглядом целевую информацию, необходимую именно в данный момент, до целой системы неких внутренних метрик, фильтров KPI, которые важны всегда. Хороший CEO оперирует, как правило, точечными бизнес-факторами, на основе которых может и должен развивать собственную управленческую модель.

УИ Годится ли знаменитый метод дедукции Шерлока Холмса для бизнеса?

— Любой логический алгоритм, в том числе и «дедукция» Холмса — полезный и методологически оправданный инструмент менеджмента. Однако лидер бизнеса обеспечивает собственный успех, зачастую основываясь на иррациональных, интуитивных соображениях и методах. Это умение «прозреть», увидеть в спорном сегодня решении большое будущее — есть редкое, но очень ценное качество для менеджера. И вряд ли най-

дется эксперт, который возьмется объективно оценить вклад этого иррационального в общий успех бизнеса.

УИ Согласны ли вы с мнением, что миром владеет не тот, кто имеет информацию, а тот, кто умеет ее анализировать?

— Вы знаете, скорее, миром владеет тот, кто является создателем этой информации. Технологический прорыв конца XX века фактически превратил мировую экономику и бизнес-среду в огромную цифровую матрицу. Содержанием ее, ключевым ее контентом являются как раз те решения, стратегии, ноу-хау и продукты, которые создают пионеры и лидеры своих отраслей — Apple, Microsoft, Tesla, Toyota и многие другие.

УИ Кто и почему научился анализировать информацию в нашем сложном мире?

— Информацию в том или ином виде человек анализировал всегда. Ведь без этого мы не открыли бы полезные свойства огня в палеолите и не изобрели бы персональный компьютер тридцать лет назад. Ведь самая простая и вместе с тем практичная схема любого действия выглядит так — анализ, планирование, исполнение и контроль. И далее по кругу. На этом основаны как общепринятые в сегодняшнем мире правила веде-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ния маркетинговых мероприятий, так и сложные стандарты проектного управления, например PM Bок.

УИ Японский миллиардер — владелец парфюм-бутиков — в свои 90 лет еле пишет и читает, так что помогло ему столь удачно создать бизнес-империю?

— Те самые интуиция и талант, позволяющие игнорировать очевидные для всех аргументы и действовать наперекор.

В бизнесе, как правило, невозможно обеспечить такой уровень секретности: информация о деятельности лидеров доступна. А успех их обеспечивается грамотным балансом целеполагания и дисциплины, сочетанием энергии собственников и профессионализма исполнителей.

УИ Какой алгоритм применяете вы, анализируя важную информацию?

— Like4like, пожалуй, самый важный, с одной стороны, и доступный, с дру-

ЛИДЕР БИЗНЕСА ОБЕСПЕЧИВАЕТ СОБСТВЕННЫЙ УСПЕХ, ЗАЧАСТУЮ ОСНОВЫВАЯСЬ НА ИРРАЦИОНАЛЬНЫХ, ИНТУИТИВНЫХ СООБРАЖЕНИЯХ И МЕТОДАХ

УИ Раскрыть секрет Энигмы смогла команда, в которую входили математики, шахматисты, карточный шулер, философ, лингвист, врач, химик и т.д. Когда в бизнесе нужны столь сложные команды для анализа информации?

— Боюсь, что настолько детективные истории вообще не очень про бизнес. Секрет указанного сюжета в наличии очень сложной задачи, требующей поэтапной разгадки и рассекречивания.

гой, способ анализа. Он отвечает на главный вопрос — что изменилось за исследуемый период благодаря внедряемым в относительно статичную систему изменениям, в чем конкретный результат твоих собственных усилий или усилий твоих подчиненных в анализируемом горизонте.

Причем этот алгоритм вполне возможно перекладывать и на всевозможные жизненные, не относящиеся к бизнесу обстоятельства и перипетии.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

Многим успешным политикам в анализе помогли жены, но в бизнесе этот феномен не замечен. Почему? В чем разница?

— Российский бизнес, по моим ощущениям, среда почти стопроцентно мужская. Поэтому здесь, как и в вопросах управления автомобилем, сложились традиционные и не всегда верные стереотипы. Женщины, зачастую обладая прекрасными навыками «чувствования» людей, могли здорово помогать своим партнерам не совершать ошибок человеческих — неоправданное безоглядное доверие кому-то, не всегда верные назначения или выбор контрагентов и т.д. Кроме того, известная сдержанность и взвешенность представительниц прекрасного пола может страховать мужчин от действий, диктуемых излишним опти-

мизмом, азартом или соревновательным инстинктом, которые нередко приводят к неприятностям.

*** Кирилл Степаненко, директор по персоналу «Аксон Холдинг».**

Беседовала
Елена Мамонтова

Журнал

июнь 2016 г.

НАША СПРАВКА

«Аксон Холдинг» объединяет развитую сеть крупных гипермаркетов формата DIY. Современные торговые центры находятся в Костроме, Ярославле, Вологде, Череповце, Иваново, Кирове, Рыбинске, Владимире, Переславле. По оценкам специалистов, ежемесячно торговые залы гипермаркетов «Аксон» посещает более миллиона клиентов. Это позволяет «Аксону» считаться крупнейшим игроком на рынке строительных и отделочных материалов России. Количество сотрудников магазинов составляет более 3000 человек. В структуру «Аксон Холдинга» входят также одноименный банк, несколько дочерних производственных предприятий, транспортная компания, девелоперская компания. www.akson.ru

**ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА
ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА**

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

НЕКОММЕРЧЕСКАЯ Национальная Деловая Премия
КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

**5 октября
2016 г.
отель Савой**

Приглашение
НА ЦЕРЕМОНИЮ НАГРАЖДЕНИЯ ЛАУРЕАТОВ



Основные номинации:

**Деловая
репутация**

**Лучшие
работодатели**

Лучшие HRD

Лучшие CEO

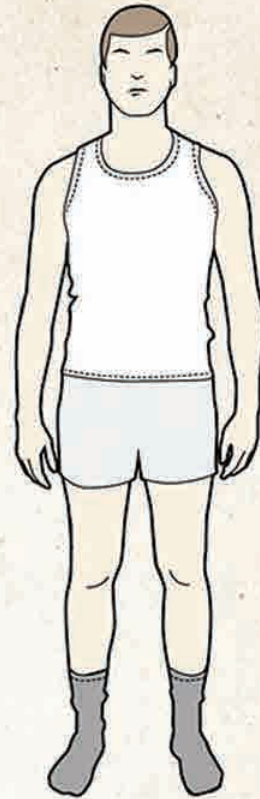
а также

Лучшие Капитаны

- бизнес-школы • вузы • деловые журналы • деловые сайты
- издательства • кадровые агентства • консалтинговые компании
- коучинговые центры • тренинговые компании • юридические фирмы

★
МИКАЛ ХЕМ

БЫТЬ
ДИКТАТОРОМ
ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО



EDITOR'S
CHOICE