

Рамблер/

Валентина  
Ватрак,  
Rambler&Co

Сейчас одна из наиболее  
востребованных компетенций  
будущего — это креативность

БЕЗ HRD

Главная тема номера:

Объединенный выпуск

**КС** ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ  
**Коммерческие  
споры**

**Административное  
право**

№ 3 | 2016

Подписной индекс по каталогу РОСПЕЧАТЬ 36061



Выехать или не выехать?

Возврат с депозита нотариуса  
денежных средств, не востребовавшихся  
миноритарными акционерами при  
выкупе акций: судебная практика

Взлом двери и порча имущества  
представителями силовиков и  
компенсация вреда

Мошенничество в отношении страховых  
компаний

Свидетельства о недвижимости были  
лакомым кусочком для мошенников

Отменили свидетельства на  
собственность на выписки из реестра

Проблемы таможни и бизнеса

Генеральный  
партнер



**ЕВРОСЕТЬ**

Компании



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Без HRD и HR службы, как оказалось,  
спокойно и уверенно продвигаются вперед  
ряд перспективных российских компаний  
с персоналом до 2000 человек!!!**

**Как? Почему? Как такое вообще возможно?!**

**Это же вам не стартап или средний бизнес!**

**Сегодня вашему вниманию  
только начало обсуждения.**

*Успехов в бизнесе!*

Главный редактор ИД



*Александр Гончаров*

**К**огда люди приходят и говорят, что будут искать только на hh.ru, — такой специалист вряд ли подойдет...



**Валентина Ватрак.**  
ООО «Рамблер Бизнес  
Солюшнз»

**Ф**ронтенд-разработчики сейчас очень востребованы, и все крупные компании ищут этих специалистов по всей стране...

**У**стада может быть только один главный пастух...



**Оксана Вражнова.**  
Группа компаний  
«МИЭЛЬ»

Присылайте  
комментарии  
к материалам  
номера



Наш адрес: [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)

**О**фициально статус непривлекательного работодателя никому не присуждают...



**Елена Лурье.**  
РЕСО-Гарантия



**К**непривлекательным работодателям идут те, кому деваться просто некуда — опыта нет, деньги очень нужны, а никуда больше не берут...



с. 33

**Т**ройной фильтр для кандидатов не помеха — решение принимает кто-то один...

**Людмила Соколова.**  
 ООО «Агентство  
 «Бизнес и Кадры»



с. 25

**Ч**ем меньше надежды возлагаешь на HRD, тем меньше потом разочарований...

**Сергей Половников.**  
 «Открытые технологии»



с. 37

**Д**ля профильной IT-организации, которой мы являемся, очень трудно подбирать персонал, отдавая его эйчар-специалисту...

**Денис Шестовицкий.**  
 Ай-ти компания InformUnity



с. 43

**В**интеллектуальной сфере — необходимость эйчара невысокая. И так как количество таких бизнесов растет — все больше компаний обходится без услуг эйчара...

**Алексей Корсун.**  
 Компания «Questoria»



с. 57



с. 50



с. 59

**1500** тренеров — это круто!!!

**Александр Семенов.**  
 Международная сеть детских футбольных школ «Юниор»  
 (ООО «Лига Спорта»)



# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

№ 34  
(398)

Издается с 1996 г. 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.,  
Конопатов С., Курч А., Лапин А.,  
Мельник И., 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

### ПОИСК ТАЛАНТОВ

5 Ай-ти специалистов очень привлекает тот факт,  
что они могут быть пионерами в определенной области  
Валентина Ватрак. ООО «Рамблер Бизнес Солюшнз»

### ТРИБУНА HRD

11 Статус НЕПРИВЛЕКАТЕЛЬНОГО работодателя никто  
не присуждает, но реально такие компании существуют...  
Елена Лурье. «РЕСО-Гарантия»

### БЕЗ HRD

21 У стада может быть только один главный пастух  
Оксана Вражнова. Группа компаний «МИЭЛЬ»

25 Директору от HRD необходимо гораздо больше,  
чем это представляет себе HRD  
Сергей Половников. «Открытые технологии»

33 Тройной фильтр для кандидатов не помеха —  
решение принимает кто-то один  
Людмила Соколова. ООО «Агентство «Бизнес и Кадры»

37 Работать без HRD — это роскошь  
Денис Шестовицкий. Ай-ти компания InformUnity

42 **Комментарий**  
Анна Кузьменко. Кадрово-консалтинговая  
компания ООО «Персонал Студия»

43 **Интеллектуальные компании — особый мир**  
Алексей Корсун. Компания Questoria

49 **Без Эйчара?**  
Надежда Йенк, директор  
компании HRexpert, г. Челябинск

### КНИЖНЫЙ ОБЗОР

50 Кристоф Баго, Лоранс Баго. ИМПЕРИЯ СТРЕССА.  
Когда стресс превращается в вашего работодателя  
57 Фредерик Лалу. «Открывая организации будущего»

### СПОРТ

59 1500 тренеров — это круто!!!  
Александр Семенов. Международная сеть  
детских футбольных школ «Юниор» (ООО «Лига Спорта»)

### ТОП 100 САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ МИРА

63 Акио Морита, Габриэль Гиффордс

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 26.09.2016 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 >

## Ай-ти специалистов очень привлекает тот факт, что они могут быть пионерами в определенной области

**УИ** Каким опытом для достижения успеха должен обладать специалист по поиску и привлечению талантливых профи?

**-4** еловек просто должен знать людей из индустрии, быть с ними в хороших отношениях, чтобы ему помогли с рекомендациями, и понимать, где можно найти нужного кандидата. Когда люди приходят и говорят, что будут искать только на hh.ru — такой специалист вряд ли подойдет. Многие компании уже давно пользуются самыми разными источниками поиска персонала. При этом, когда кандидат берется на начальную позицию, допустим, ресечер (researcher — специалист, который обрабатывает контактную базу и большое количество резюме по заданию рекрутера), то его опыт не важен. Важно, чтобы он умел быстро учиться и был мотивирован на результат.

**УИ** Какие специалисты из программистов сегодня в топе? Их примерные зарплаты?

— Сейчас самые востребованные специалисты из программистов — это фронтенд-разработчики. Не важно, какой у компании бэкэнд, но фронтенд-



**Валентина Ватрак**

**ООО «Рамблер  
Бизнес Солюшнз»**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

разработчики все равно нужны. Сейчас наиболее востребованы именно эти специалисты. Начиная с фронтенд-разработчик стоит приблизительно 80 тысяч рублей. Инженеры-разработчики уже с хорошими знаниями от 115 до 180 тысяч рублей. Я говорю про Москву. У компании есть офисы в Москве и Санкт-Петербурге, куда мы и набираем фронтенд-разработчиков. Если мы находим специалиста в Екатеринбурге и перевозим его в Москву или он работает удаленно, он может сто-

чаще всего региональных специалистов берем на младшие инженерные должности, обучаем их, и уже потом они продвигаются внутри компании.

 **«Рамблер» — старейший ай-ти бренд. Но вряд ли только этим можно привлечь талант? Чем еще?**

— Да, вы правы, «Рамблер» — старейший интернет-бренд в России. В сен-

## **КОГДА ЛЮДИ ПРИХОДЯТ И ГОВОРЯТ, ЧТО БУДУТ ИСКАТЬ ТОЛЬКО НА NN.RU, — ТАКОЙ СПЕЦИАЛИСТ ВЯД ЛИ ПОДОЙДЕТ**

ить дешевле, но все равно это попадает в диапазон 100–180 тысяч рублей. Фронтенд-разработчики сейчас очень востребованы, и все крупные компании ищут этих специалистов по всей стране.

Если говорить про их зарплату в регионах, то она на 20-30 и даже 40% ниже столичного уровня. Все зависит от региона. Есть регионы с высоким средним уровнем заработка — допустим, Новосибирск. При этом мы должны понимать, что, к сожалению, региональные специалисты не всегда обладают теми знаниями и соответствуют тем требованиям, которые к ним предъявляют крупные федеральные ай-ти компании. Поэтому

тябре одному из наших активов исполнится 20 лет. Но это сейчас мало кого интересует. Безусловно, есть люди, которым приятно работать в старейшей интернет-компании в России, но в большинстве случаев ай-ти специалистам интересны задачи, которые они должны решать. И это сейчас самый главный мотиватор: люди приходят за смыслом. Они хотят делать крутые проекты, которыми будут пользоваться миллионы пользователей. Компании очень важно предоставить им такую возможность. Часто программистам интересны сложные архитектурные проекты. Ну, например, есть рекламные технологии, которые включают в



себя работу с большими данными — таким образом, ребята делают то, что в России до этого не делал никто. Ай-ти специалистов очень привлекает тот факт, что они могут быть пионерами в определенной области. Они также любят работать в комфортной среде. Поэтому им важно, как оформлен офис, могут ли они там отдохнуть. Тут важны детали: удобное кресло, хорошая освещенность, возможность ходить на работе в тапочках.

на внутреннем рынке, но, к сожалению, мы еще конкурируем с западными компаниями, которые приходят сюда, которые знают, что программисты в России — одни из лучших. Со всеми не договоришься. И в данном случае мы думаем не про то, чтобы договориться с внешними компаниями, чтобы они не выходили на наших людей. А думаем о том, чтобы нашим людям было интересно работать в России. Я считаю, что в большинстве случаев сотрудники ухо-

## ФРОНТЕНД-РАЗРАБОТЧИКИ СЕЙЧАС ОЧЕНЬ ВОСТРЕБОВАНЫ, И ВСЕ КРУПНЫЕ КОМПАНИИ ИЩУТ ЭТИХ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ВСЕЙ СТРАНЕ

**УП** В США были наказаны ай-ти фирмы за сговор не переманивать программистов и не повышать им гонорары. У нас вряд ли есть сговор, но молчаливый договор может существовать. Какой?

дят не к кому-то, а от кого-то. Поэтому, если у программиста есть интересная работа, конкурентное вознаграждение, то мы надеемся, что эти люди будут добиваться успеха вместе с нашей компанией.

— Его нет. Чисто теоретически он мог бы существовать. И в моей практике, когда я работала в других индустриях, мы иногда договаривались не переманивать специалистов и не начинать гонку заработных плат.

Были такие джентельменские договоренности. Но сейчас их нет. Мы можем договориться со своими игроками

**УП** В Россию стали возвращаться таланты с Запада. Как определить — они таланты или погасшие звезды?

— Поскольку я часто встречаюсь с кандидатами на руководящую позицию, то уже могу сказать, что разговор о прошедшем опыте человека занимает обычно не больше 15 минут. Человек



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

может показывать очень хорошие результаты в прошлом, но потерять мотивацию и уже не показать результатов в будущем.

Большинство вопросов, которые я задаю, касаются видения будущего, энергии человека, его мотивации. И только таким образом можно проверить, имеет ли сотрудник энергию для того, чтобы совершать новые победы, или нет. Энергия и вовлеченность. Человек показывает лучшие результаты, когда он любит то, что он делает. Я очень люблю задавать вопрос: «А что вы любите делать на работе больше всего?» И когда мне отвечают: «Я хочу писать музыку», вряд ли с таким кандидатом можно разговаривать о позиции архитектора системы. Думаю, ему надо дальше идти

заниматься музыкой. Вопросы про будущее, про то, что мотивирует человека, про то, что дает ему энергию, радость, удовлетворение, помогают выявить мотивацию и понять, умеет ли человек творить. Сейчас одна из наиболее востребованных компетенций будущего — это креативность. Особенно в той индустрии, где мы работаем.

•••

\* **Валентина Ватрак,**  
генеральный директор  
ООО «Рамблер Бизнес Солюшнз».

Подготовила  
Оксана Паничкина

Журнал ,  
сентябрь 2016 г.

#### НАША СПРАВКА.

<https://rambler-co.ru/Rambler&Co> — одна из крупнейших российских групп компаний, работающих в области медиа, технологий и электронной коммерции. В группу компаний входят такие проекты, как: почтовый сервис, один из крупнейших в рунете порталов «Рамблер», новостное интернет-издание Lenta.ru, общественно-политическое интернет-издание Газета.Ru, развлекательный интернет-портал «Афиша», спортивный интернет-портал «Чемпионат.com», блог-платформа LiveJournal.com, «Рамблер/касса», «Рамблер/недвижимость», «Рамблер/путешествия», портал «Авторамблер», информационное агентство Rambler News Service, студия «Рамблер Инфографика», интернет-рекламы «Бегун», e-commerce платформа Price.ru, интернет-журнал «Секрет фирмы» и другие (в общей сложности более 40 проектов). Головной офис группы компаний находится в Москве.

**ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА**

**ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА**

**ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ**

**В РЕДАКЦИИ [TR@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TR@TOP-PERSONAL.RU)**

# Статус НЕПРИВЛЕКАТЕЛЬНОГО работодателя никто не присуждает, но реально такие компании существуют...

**VI** Кого будем считать непривлекательными работодателями (НР)?

**-З** здесь возникает первая дилемма. Кого можно считать самым умным человеком? Того, кого поставили в рейтинге на первое место или кого-то другого?

На данный момент есть несколько мероприятий, на которых оценивается привлекательность работодателя. Можно опираться на это. А можно опираться на «сарафанное радио», на отзывы в Интернете.

Для меня это очень неоднозначное звание — непривлекательный/привлекательный работодатель.

Например, нашей компании несколько лет выдают сертификат от Superjob о том, что мы являемся привлекательным работодателем по результатам работы с порталом. Это, конечно, приятно, но неоднозначно. Так же, как и PeopleAward. Но влияет ли это на бизнес-процесс?



Елена Лурье

РЕСО-Гарантия

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Рейтинги — это, конечно, хорошо, однако, на мой взгляд, настоящие показатели привлекательности — это то, сколько людей принимают или не принимают предложение пройти собеседование и в дальнейшем выбрать компанию в качестве места работы. Это показывает, как компания котируется на рынке в качестве работодателя.

Кроме того, степень привлекательности компании помогают определить простые опросы сотрудников — если высокий процент опрошенных довольны условиями работы, значит мы все делаем правильно. Если 80% кандидатов по профилю компании (в нашем случае — страховщиков) готовы прийти на собеседование — значит мы привлекательны в качестве работодателя.

А критериями непривлекательности могут быть, например, такие: людей в этой компании выжимают и выбрасывают. При этом еще могут денег не заплатить. Но, на мой взгляд, времена, когда много кандидатов брали на испытательный срок, выжимали, не платили зарплату, уже прошли. Привлекательный же работодатель инвестирует в своих людей, развивает их, создает комфортные условия работы и пр. Большинство компаний находится где-то посередине.

К непривлекательным работодателям идут те, кому деваться просто некуда — опыта нет, деньги очень нужны, а куда больше не берут. В средних компаниях

всегда есть некий риск — чем компания ближе к стартапу, чем меньше стабильности и больше обещаний, тем больше риска. Чем больше подкреплена история успеха компании, существуют различные программы (обучение, лояльность и т.п.), тем выше шанс, что сотрудник останется в компании и будет расти в ней. К званию это не имеет прямого отношения, это только истинное положение дел. Существуют ведь компании, которые не имеют громких званий, но они прекрасны по своему.

### А что дает компании имидж лучшего работодателя?

— На мой взгляд, это в первую очередь пиар. Потому что хорошо быть хорошим и плохо быть плохим.

Если мы можем повесить на стенах отдела кадров грамоту/сертификат о том, что мы — привлекательный работодатель, людям это просто приятно.

Для меня, как HR-директора, имидж привлекательного работодателя важен утилитарной составляющей — привлечение к нам людей, хороших специалистов.

Имидж привлекательного работодателя, конечно, упрощает подбор персонала, работу с сотрудниками.

Но представьте себе такую ситуацию — приходит ко мне сотрудник и гово-



# НЕ КАЖДЫЙ СПЕЦИАЛИСТ, ИМЕЮЩИЙ ИМЯ НА РЫНКЕ, ГОТОВ РИСКНУТЬ РЕПУТАЦИЕЙ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



рит: «Мне плохо, меня не ценят, не любят, я получаю мало денег». А я ему отвечаю: «Зато мы — очень привлекательный работодатель». Согласитесь, здесь явно какое-то несоответствие.

**УИ** Верят ли в реальность «работодателя мечты» нужные компаниям кандидаты (а не масса желающих быть «допущенными к столу»)?

— Для лучших кандидатов на рынке важны в первую очередь не звания. Они

**УИ** Как дорого для компании может стоить процесс создания и поддержки имиджа лучшего работодателя?

— Я этого никогда не считала. Но это однозначно недешево. Ведь для создания имиджа привлекательного работодателя недостаточно быть просто хорошей компанией. Для получения званий и дипломов нужно где-то светиться, а это — проекты, которые нужно описывать, выходить с ними куда-то, защищать их и пр. На это уходят время и ресурсы. Как минимум оплата труда тех, кто этим занимается.

## К НЕПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫМ РАБОТОДАТЕЛЯМ ИДУТ ТЕ, КОМУ ДЕВАТЬСЯ ПРОСТО НЕКУДА – ОПЫТА НЕТ, ДЕНЬГИ ОЧЕНЬ НУЖНЫ, А НИКУДА БОЛЬШЕ НЕ БЕРУТ

смотрят на то, на каком месте находится компания, какие перед ней стоят задачи, какие бизнес-процессы, какие объемы, созвучны ли личные принципы с принципами компании. Часто здесь играют роль отзывы других специалистов, возможно, знакомых. Именно это — решающие моменты при выборе между двумя и более в целом аналогичными компаниями.

Конечно, о таких вещах думают люди, которые мыслят глобально. Однако существуют и те, которым это вообще безразлично: работа есть — и слава богу, близко к дому — вообще красота.

**УИ** Могут ли хорошие топы выйти на работу к непривлекательным работодателям?

— В общем, могут. Суть в том, что официально статус непривлекательно-го работодателя никому не присуждают. Согласитесь, что идти работать в компанию, которая официально признана непривлекательным местом работы, как минимум страшновато. Думаю, ключевые специалисты, приходя туда, как правило, на кратковременную работу, рискуют своей репутацией. Им придет-

ся заплатить очень много, включая «золотой парашют».

### Как «синие воротнички» оценивают перспективы работы у непривлекательного работодателя?

— Мне сложно комментировать этот вопрос, поскольку много лет я работаю на рынке страхования, а это все-таки «белые воротнички». У нас есть подразделение, которое занимается хозяйственной деятельностью. Насколько я вижу, проводя исследования внутри компании о том, что для сотрудников является важным, чаще всего говорят об очень понятных вещах: связь оплаты с результатами труда, атмосфера в компании, доступность и комфортность работы с непосредственным руководителем. На мой личный взгляд, люди ценят справедливое отношение, понятность и своевременную оплату труда, стабильность. Это базис.

И, поднимаясь от «синих воротничков» к «белым», уже дают о себе знать нематериальные вещи вроде самореализации, проектной деятельности, взятия на себя ответственности и пр.

### Жесткий менеджмент — это обязательный атрибут работы непривлекательных работодателей?

— Нужно дать определение жесткому менеджменту. Если непривлекательный

работодатель — это компания, где люди рассматриваются как ресурс и там не идет взаимообогащающих процессов, отношения краткосрочные, нет долгосрочных планов развития, справедливости и прозрачности в широком смысле слова, то да — это атрибут непривлекательного работодателя. Если жесткий менеджмент — это требовательность к выполнению своих обязанностей, то это атрибут нормальной компании.

### Непривлекательные работодатели плывут против течения в среде организации труда. С какими проблемами им предстоит больше сражаться в сравнении с «привлекательными работодателями»?

— Очевидно, что непривлекательному работодателю будет сложнее привлечь к себе серьезных специалистов. С точки зрения HR, привлекательным работодателем быть выгоднее, чем непривлекательным.

### Каковы могут быть материальные издержки непривлекательности? (Насколько больше рекламы вакансий, собеседований, текучки, повышенных зарплат, штрафов, смен юрлиц?..)

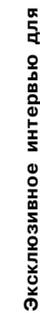
— Про смену юрлиц прокомментирую не могу — такого опыта у меня нет, я

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

# ВТОРОЙ ТИП – ЭТО ВЕЧНО НЕДОВОЛЬНЫЕ ЛЮДИ, ОНИ «БУХТЯТ» ВСЕГДА



этого не наблюдала. В остальном совершенно точно это будет высокая текучесть кадров — она очень серьезно повышает издержки. Каким образом? Вы человека ищете, находите, берете к себе на работу, обучаете и только начинаете ждать дивидендов — он уходит. Нужно опять начинать сначала.

Если говорить о финансовой составляющей, то специалистам начального уровня, без квалификации, которая дает возможность фильтровать работодателей, по большому счету, все равно; для специалистов высокого уровня, безусловно, не обойтись без повышенных зарплат, «золотых парашютов», бонусов.

Не каждый специалист, имеющий имя на рынке, готов рискнуть репутацией. Выбор непривлекательной компании нужно как-то объяснить не только самому себе, но и рынку. В любом случае это решение должно быть весьма продуманным, ведь у топ-специалистов есть личный имидж, на построение которого уходят годы.

**ИТ** **Один очень известный топ кадрового агентства как-то решил перейти на работу в очень сложную компанию с наихудшим имиджем работодателя (на весьма привлекательную компенсацию) и продержался там год. Можете предположить его мотивы?**

— Три ипотеки и пять алиментов. То есть если говорить серьезно, то, на мой взгляд, это либо необходимость в короткие сроки решить какие-то сложные финансовые вопросы, либо очень интересные перспективы работы, которые расписали топовому кандидату на этапе собеседований — поработать над сложным, но увлекательным проектом, поднять компанию на определенный уровень.

•••

\* **Елена Лурье,**  
**HRD «РЕСО-Гарантия».**

Подготовила  
Анна Баграмова

Журнал

сентябрь 2016 г.

**ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА**

**ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА**

**ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ**

**В РЕДАКЦИИ [TR@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TR@TOP-PERSONAL.RU)**

# У стада может быть только один главный пастух

Эксперт весьма убедительно отказывает большой компании в праве на существование без HRD

**УИ** Роль и задачи HR-департамента вроде стали привычными и обязательными для любой растущей компании — откуда же эта «ересь»?

**П**рактика функционирования компании без HR-департамента отнюдь не нова, и в небольших компаниях такое встречается довольно часто. При этом отсутствие HR-департамента вовсе не означает отсутствия HR-функций, которые могут выполнять другие специалисты. Например, специалист по делопроизводству, в т.ч. кадровому, может совмещать функции по подбору и адаптации, организовать обучение с привлечением внешних специалистов. Руководители структурных подразделений могут реализовывать функции по ротации и развитию персонала. Вопрос стоит только в качестве и эффективности такого замещения.



**Оксана Вражнова**

**Группа компаний  
«МИЭЛЬ»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

**УП** Споры о необходимости HR-департамента не идут. Кажется, они возникают лишь вокруг управленческих новшеств, которыми пытаются «обрадовать» акционеров консультанты, тренеры и HRD.

— Конечно, споров нет, однако в случае с HR-департаментом у компании есть выбор — его можно создавать, а можно и не создавать, и обойтись силами других подразделений. Например, в случае с бухгалтерией такого выбора нет — либо у компании она должна быть своя, либо ей придется пользоваться услугами аутсорсера, но обойтись без бухгалтерии совсем не получится.

**УП** «HRD — скорее, 5-е колесо в компании, дублирующее процесс рекрутинга» — приходилось слышать УП. А ваше мнение?

— Помимо рекрутинга у HR-департамента много других функций, важных и нужных. И если что-то дублируется, то это только вопрос правильной организации бизнес-процессов. Рекрутингом

вовне могут заниматься и руководители на местах, особенно если речь идет о массовом подборе производственного персонала. А вот обучение, адаптация, разработка системы нематериальной мотивации, формирование корпоративных традиций и корпоративной культуры — куда более тонкие процессы, и именно тут важен профессиональный подход опытных HR-специалистов.

**УП** Решения все равно принимают руководители отделов, а не HRD — говорят противники эйчаров. Вам есть что им возразить по существу?

— Никто не утверждает, что все решения должен принимать HR-департамент.  
...

\* **Оксана Вражнова,**  
председатель правления  
группы компаний «МИЭЛЬ».

Подготовила  
Светлана Федюкова

Журнал



сентябрь 2016 г.

**ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА  
ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА  
ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ  
В РЕДАКЦИИ [TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**

# Директору от HRD необходимо гораздо больше, чем это представляет себе HRD

Почему ряд новых лидеров рынка отказались от HR-департаментов? Нонсенс? А кто же все регулирует в компании? Ведь нужен не только рекрутмент (он в отделах), но и самое неприятное — увольнение, например, единая корпоративная культура...

**УИ** Роль и задачи HR-департамента вроде стали привычными и обязательными для любой растущей компании. Откуда же эта «ересь»?

**-Я** думаю, что роль и задачи HR-департамента глазами владельца во многих компаниях сейчас очень сильно отличаются от видения самого HR-департамента. Это говорит о том, что владельцу и генеральному директору компании необходимо от HRD гораздо больше, чем это представляет себе HRD. Это и является местом противоречий.

Опыт многих компаний и опыт сотрудничества с различными HRD говорит о том, что чем меньше надежд ты возлагаешь на HRD, тем меньше потом разочарований. Думаю, это и является одним из ключевых факторов в том, что многие компании отказываются от услуг HRD.



**Сергей Половников**

**«Открытые  
технологии»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Споры о необходимости HR-департамента не идут. Кажется, они возникают лишь вокруг управленческих новшеств, которыми пытаются «обрадовать» акционеров консультанты, тренеры и HRD.

— Необходимо понимать, что HR-консультанты, HR-тренеры живут и работают на рынке HR-услуг. И этот рынок

и по причине такого дублирования сам процесс рекрутинга становится малоэффективным и дорогим. Если говорить рыночным языком, то в данном случае HRD невольно начинает вступать в конкуренцию с профильным подразделением. Есть задача поиска грамотного и ценного специалиста, и данную задачу стремится решить руководитель профильного подразделения и одновременно эту

## ЧЕМ МЕНЬШЕ НАДЕЖД ТЫ ВОЗЛАГАЕШЬ НА HRD, ТЕМ МЕНЬШЕ ПОТОМ РАЗОЧАРОВАНИЙ

необходимо формировать, чтобы он существовал. Этим и занимаются консультанты и тренеры. Для начала необходимо придумать «птичий грипп», а потом предложить лекарство от него, и все будут счастливы — и фармацевтические компании, и их пациенты.

**УП** HRD — скорее, 5-е колесо в компании, дублирующее процесс рекрутинга — такое мнение приходилось слышать УП.  
**А как вы думаете?**

— Если мы говорим про рекрутинг персонала, то, к сожалению или к удивлению, но это действительно так. Практически всегда HRD дублирует функции рекрутинга подразделений в компании,

же задачу стремится решить HRD. Но по определению методы и инструменты поиска у них различны и даже на собеседовании с кандидатами они ведут себя по-разному. Самое печальное в том, что очень часто у участников данного процесса различается видение на того кандидата, которого они ищут.

На этой почве возникают разногласия и конфликты. Руководитель или акционер смотрит на эти разногласия и, как правило, принимает сторону функционального подразделения, потому как руководитель функционального подразделения будет отвечать за работу данного сотрудника — с него и спрос. Такая модель принятия решения проще и понятнее. И постепенно роль HRD в рекрутинге теряет свое существенное значение.

**«Решения все равно принимают руководители отделов, а не HRD» — говорят противники эйчаров. Вам есть что им возразить по существу?**

— Сколько руководителей отделов, столько и вариантов принятия решения. Очень важно, как руководитель принимает решение и принимает ли он во внимание мнение HRD. Никто не сомневается,

но замотивировать сотрудника, правильно оценивать его результаты и правильно развивать. И опыт показывает, что не все руководители функциональных подразделений это делают правильно, а многие не считают это своей задачей или у них просто не остается времени на это, у них другие приоритеты. И тогда все труды и потраченное время на поиск кандидата приводят к расставанию с несостояв-

## РОЛЬ И ЗАДАЧИ HR-ДЕПАРТАМЕНТА ГЛАЗАМИ ВЛАДЕЛЬЦА ВО МНОГИХ КОМПАНИЯХ СЕЙЧАС ОЧЕНЬ СИЛЬНО ОТЛИЧАЮТСЯ ОТ ВИДЕНИЯ САМОГО HR-ДЕПАРТАМЕНТА. ЭТО ГОВОРИТ О ТОМ, ЧТО ВЛАДЕЛЬЦУ И ГЕНЕРАЛЬНОМУ ДИРЕКТОРУ КОМПАНИИ НЕОБХОДИМО ОТ HRD ГОРАЗДО БОЛЬШЕ, ЧЕМ ЭТО ПРЕДСТАВЛЯЕТ СЕБЕ HRD. ЭТО И ЯВЛЯЕТСЯ МЕСТОМ ПРОТИВОРЕЧИЙ

что руководителю придется работать бок о бок с кандидатом, которого он примет в штат, но необходимо не забывать, что HRD, как правило, специалист в области психологии и трудовых отношений, и это нельзя игнорировать при рассмотрении кандидата и принятии окончательного решения.

Найти и принять специалиста в штат — это даже не половина дела, это совсем малая часть того потенциального успеха, которую может принести компании ее будущий сотрудник. Очень важно правиль-

шимся сотрудником. Многие руководители подразделений делают удивленный вид, когда им говорят об их задаче как руководителя подразделения мотивировать персонал и развивать их навыки. «Я искал готового специалиста с опытом, и я еще должен его учить и развивать и заботиться, чтобы он влился в коллектив?» — такое можно слышать очень часто. Извините, но даже Лионеля Месси в Барселоне заставляют выходить на тренировку вместе со всей командой в не зависимости от того, какая ты звезда и сколько за тебя заплатили.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



Именно поэтому принимать решение может руководитель профильного подразделения, но мнение HRD очень важно и игнорировать его нельзя.

 **О. Таран в новой книге приводит пример, когда HRD подмял под себя директора. Возможно, такого случая боятся некоторые руководители. Что скажете?**

— Я думаю, что здесь все зависит от лидерских качеств руководителя, от его харизмы, от качеств управленца. Если все эти элементы воплотились в HRD, то

## САМОЕ ПЕЧАЛЬНОЕ В ТОМ, ЧТО ОЧЕНЬ ЧАСТО У УЧАСТНИКОВ ДАННОГО ПРОЦЕССА РАЗЛИЧАЕТСЯ ВИДЕНИЕ НА ТОГО КАНДИДАТА, КОТОРОГО ОНИ ИЩУТ

 **Акционер одной крупнейшей в России компании (сервис в сфере жилья) сообщил УП, что он просто «устал искать подходящего именно ему HRD, устал от ссор, непонимания... прожигания отделом HR средств на рекрутмент и новые проекты», и отдел исчез сам собой. Похоже на правду или?..**

— Конечно, похоже на правду. Это как раз тот случай, когда желания акционера не могут реализоваться в кандидате на позицию HRD. Это не страшно, такое бывает. После 2-3 неуспешных попыток уже и сил дальше нет искать HRD, проще отбросить эту идею. Это своего рода компромисс.

вполне возможно, что он может невольно «подмять» собой руководителя компании и акционера.

Но я не думаю, что руководители отказываются от HRD именно по причине того, что боятся что их «подомнут». Думаю, что причина отказа от HRD более прагматична — неэффективность и невозможность управлять процессами HR в компании.



**УП** «Сумма не меняется от перемены мест слагаемых...» — компании без HRD просто «прячут» людей и те же расходы, а то и большие, на HR-процессы в отделах.

— На самом деле так и есть. Рекрутинг распределен в профильные подразделения или возложен на отдел маркетинга или на секретариат. Разработку мотивации и ее регламентацию берет на себя исполнительный директор или финансовый отдел. Корпоративной культурой или никто не занимается, или эта задача передается в отдел маркетинга. Примеров множество, еще больше неудачных результатов.

**УП** Может ли новая мода работать без HR-отдела стать трендом? Сможет ли она стать новой моделью успешного бизнеса или это лишь причуды отдельных бизнес-лидеров?

— Я думаю, что работа без HR-отделов вполне имеет право на существование в тех компаниях, где это действительно разумно и обоснованно.

Наличие HR-отдела по определению подразумевает централизацию функций, чтобы уйти от дублирования задач и функционала по многим подразделениям и сэкономить на ресурсах. А это, как правило, характерно для достаточно крупных компаний, которые уже встали на ноги и имеют амбициозные планы развития. Но ведь на рынке присутствуют и компании меньшие по масштабу, стартапы. Для них будет достаточно дорого содержать полноценный HR-отдел, им проще либо отдать эту функцию на аутсорсинг, либо распределить этот функционал среди смежных подразделений.

...

\* **Сергей Половников,**  
генеральный директор компании  
«Открытые технологии».

Подготовила  
Алена Юрова

Журнал



сентябрь 2016 г.

**ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА**

**ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА**

**ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ**

**В РЕДАКЦИИ [TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**

## Тройной фильтр для кандидатов не помеха — решение принимает кто-то один

**VI** Трехкратный фильтр для кандидата (агентство, HR, руководитель отдела) — стоит качество кандидата этого?

**Ч**аще всего фильтры полезны. Качество подбора может существенно повыситься — разумеется, при условии наличия как осознанно сформированного портрета кандидата, так и релевантных и согласованных участниками инструментов оценки компетенций кандидатов. Более того, фильтров может быть существенно больше — и пять, и шесть, в процесс отбора включаются СБ, вышестоящие руководители и периодически собственник/собственники, особенно если речь идет о ключевых персонах для организации. Правда, при таком большом количестве фильтров ряд кандидатов сходит с дистанции — происходит демотивация. Сроки принятия решения затянуты, кто-то даже успевает принять за это время другое предложение — от более динамичной компании.



Людмила Соколова

ООО «Агентство  
«Бизнес и Кадры»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Крупные компании (новые), созданные с нуля, все чаще ликвидируют отдел HR. А вам удобнее работать напрямую с руководителем отдела? В чем плюсы и минусы?

— Не уверена, что эта тенденция носит массовый характер. Скорее, ликвидируют HRD компании, у которых уже поставлены процессы по управлению персоналом. Для них смысл заключается в следующем — процессы уже запущены, система работает, может появиться желание оптимизировать фонд заработной платы. Заложниками ситуации в этих случаях могут выступать наиболее высокооплачиваемые эйчары — от них избавляются в первую очередь, предпочитая на поддержание процессов оставлять или приглашать новых, менее оплачиваемых сотрудников.

А если действительно крупная компания открывает новый бизнес, то очевидно, что без участия профессионала в вопросах управления персоналом не обойтись — другое дело, что такой специалист может быть не в штате компании, а приглашен на проект.

Иногда нам действительно удобнее работать с лицом, непосредственно принимающим решения. Это зависит от уровня развития и качества менеджмента самой организации и от роли HR в компании. Если HR компетентен, не перегружен функциями и задачами, открыт к диалогу как с внутренним заказчиком, так и с внешним провайдером, не борется за власть — в таких условиях подбор, как правило, максимально эффективен.

•••

\* Людмила Соколова,  
директор ООО «Агентство  
«Бизнес и Кадры», г. Челябинск,  
[www.bussin.ru](http://www.bussin.ru).

Подготовила  
Оксана Паничкина

Журнал



сентябрь 2016 г.

**ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА  
ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА  
ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ  
В РЕДАКЦИИ [TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**

# Работать без HRD — это роскошь

**УИ** Роль и задачи HR-департамента вроде стали привычными и обязательными для любой растущей компании. Откуда же эта «ересь»?

**-К**огда из компании со штатом из трех сотрудников мы выросли в холдинг, состоящий из нескольких структур, только в одной появился эйчар-специалист. Это связано с большой текучкой менеджеров в проекте. Для профильной IT-организации, которой мы являемся, очень трудно подбирать персонал, отдавая его эйчар-специалисту. Потому что более глубокие знания в любом случае есть только у профильного руководителя отдела либо у директора. Поэтому в принципе всех специалистов в IT-отдел, в продвижение либо в разработку выбираем через руководителя отдела либо привлекаем директора. То есть я считаю, что именно руководитель отдела способен грамотно набрать персонал под задачи и под себя. Особенно это касается специфического бизнеса.

**УИ** Споры о необходимости HR-департамента не идут. Кажется, они возникают лишь вокруг управленческих новшеств, которыми пытаются «обрадовать» акционеров консультанты, тренеры и HRD.

— Бизнес-процессы в компании выстраиваются по определенной логике. Если вы не уверены в правильности вашего движения внутри компании,



**Денис Шестовицкий**

**Ай-ти компания  
InformUnity**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



есть смысл пригласить стороннего специалиста, чтобы он продвигал свое видение. Директор же обсуждает рекомендации и принимает решение выполнять их или нет.

**УП HRD — скорее, 5-е колесо в компании, дублирующее процесс рекрутинга — такое мнение приходилось слышать УП. А как вы думаете?**

— Я с этим мнением согласен. Если руководители отделов и нанятые кадровые агентства грамотно набирают пер-

сонал, HR-отдел будет выполнять те же функции. А какой в этом смысл?

Знаю, что в сфере веб-студий практически ни у кого нет внутреннего эйчара. Решение о найме сотрудников, их мотивации принимает либо директор, либо руководитель отдела. Когда есть большая текучка менеджеров в компании — тогда стоит заводить рекрутинговый отдел. Если рекрутинговый отдел набирает персонал, то уже при первом общении понятно, хорошо ли он справляется с задачей. Достаточно поручить кандидату решить кейс.

## ДЛЯ ПРОФИЛЬНОЙ ИТ-ОРГАНИЗАЦИИ, КОТОРОЙ МЫ ЯВЛЯЕМСЯ, ОЧЕНЬ ТРУДНО ПОДБИРАТЬ ПЕРСОНАЛ, ОТДАВАЯ ЕГО ЭЙЧАР-СПЕЦИАЛИСТУ

**УП «Решения все равно принимают руководители отделов, а не HRD» — говорят противники эйчаров. Вам есть что им возразить по существу?**

— Полностью согласен. Маленькая ремарка. Сейчас все чаще можно встретить компании с признаками «бирюзовости», их стиль управления — холакратия. Бизнес-консультант Фредерик Лалу написал книгу «Открывая организации будущего», где разбил организации на цвета: красные, янтарные, оранжевые, зеленые и бирюзовые. Большинство организаций в



современном мире — оранжевые, но будущее, по мнению Лалу, за бирюзовыми организациями, где нет традиционных иерархий и где в основе самоуправляющиеся команды. Таких компаний довольно много в мире, и они стали появляться не вчера. Генеральный директор в таких компаниях не имеет решающего голоса в принятии решения по найму сотрудника. Да, он может юридически уволить сотрудника, но фактически его увольняет весь отдел. Есть определенные метрики, по которым оценивается специалист внутри отдела. Если он эти метрики выполняет, то все хорошо, руководство не может его уволить. Если, конечно, его личные качества не мешают добиваться результата и не портят атмосферу в коллективе. Если все метрики в порядке — человек работает в команде, если нет, то его весь отдел увольняет.

**Акционер одной крупнейшей в России компании (сервис в сфере жилья) сообщил УП, что он просто «устал искать подходящего именно ему HRD, устал от ссор, непонимания... прожигания отделом**

## **HR средств на рекрутмент и новые проекты», и отдел исчез сам собой. Похоже на правду или?..**

— Да, найти подходящего HRD действительно очень тяжело — так же тяжело, как и найти эффективного, грамотного менеджера по продажам. Очень трудно найти квалифицированного HRD даже в Москве — знаю по собственному опыту. Я уж не говорю про регионы. А удерживать его стоит, на мой взгляд, финансовой мотивацией в первую очередь. Оптимальный вариант — вырастить своего HRD. Это может быть руководитель одного из отделов или опытный менеджер по развитию.

...

**\* Денис Шестовицкий,**  
директор ай-ти компании  
**InformUnity.**

Подготовила  
Оксана Паничкина

Журнал



сентябрь 2016 г.

**ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА**

**ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА**

**ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ**

**В РЕДАКЦИИ [TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**

**VI** Появятся ли у нас компании, где все кадровые вопросы будут на аутсорсинге (учет, рекрутмент, оценка, увольнение, соцпакет, корпоративная культура, обучение, планирование, сокращение...)?

**-Д**умаю, появятся. 10 лет назад аутсорсинг бухгалтерии встречался редко, сейчас — повсеместно. Компании начинают учиться считать деньги (доходы и расходы), выводя за штат непрофильные подразделения, поглощающие прибыль, а HR служба в большинстве компаний таковой и является, так как все функции сводятся к ведению КДП и подбору персонала. Из опыта могу поделиться следующими фактами: на практикумах и курсах я часто делюсь инструментарием по оценке персонала, нормированию, системам оплаты труда, технологиями внедрения грейдов и т.д., но внедряют их немногие, только те, которые являются патриотами компаний. Большинство, получив инструментарий, складывают его в «сундучок» для будущего опыта, так как оплату они получают стабильную и перед ними не ставят цель что-то внедрить в компании. А зачем делать больше, если тебя не просят и не платят за это?



**Анна Кузьменко**

**Кадрово-консалтинговая компания ООО «Персонал Студия»**

# Интеллектуальные компании — особый мир

**VI** Роль и задачи HR-департамента вроде стали привычными и обязательными для любой растущей компании. Откуда же эта «ересь»?

**-Д**умаю, все зависит от компании. Компаниям, связанным с интеллектуальным трудом, зачастую не нужны HR-отделы и директора по персоналу. Если бизнес узкоспециализированный, во время собеседования важно проверить квалификацию специалиста именно в той области, которую знают руководители отделов. Допустим, я раньше занимался программированием и брал людей на работу в сфере программирования. Собеседовать человека по программированию очень сложно — грамотный процесс рекрутинга возможен, только если его ведет профи в этой области. Если мы говорим об интеллектуальной сфере, там обычно собеседования проводят лица, которые более подкованы, чем эйчары. И даже программы развития, оценки тоже должен готовить профи в этой области. Если мы говорим о сценаристах, то мы повышаем им зарплату по мере достижения определенных навыков. И контроль этих навыков может осуществлять только начальник отдела, но никак не эйчар. Если мы говорим о низкоинтеллектуальной работе — условно говоря, рабочий на заводе, — когда важнее



Алексей Корсун

Компания  
Questoria

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



понять психотип человека, чем его навыки, там эйчар вполне актуален. В интеллектуальной сфере необходимость в эйчаре невысока. И так как количество таких бизнесов растет, все больше компаний обходится без их услуг.

**УП** HRD — скорее, пятое колесо в компании, дублирующее процесс рекрутинга — такое мнение приходилось слышать УП.

**А как вы думаете?**

— В интеллектуальных компаниях HRD действительно может стать «пятым колесом». В таких компаниях функцию размещения вакансии выполняет секретарь. И нет необходимости в отдельном человеке, который будет заниматься выбором людей, собеседованиями, потому что все равно нанимают начальники отделов.

**УП** «Решения все равно принимают руководители отделов, а не HRD» — говорят противники эйчаров. Вам есть что им возразить по существу?

— Я думаю, так было и будет всегда. Это совершенно нормально. Зачастую даже в неинтеллектуальной отрасли решение принимает руководитель отдела. И это оправданно: человеку, которого берут на работу, надо будет работать непосредственно с командой, а не с эйчаром.

**УП** Акционер одной крупнейшей в России компании (сервис в сфере жилья) сообщил УП, что он просто «устал искать подходящего именно ему HRD, устал от ссор, непонимания... прожигания отделом HR средств на рекрутмент и новые проекты», и отдел исчез сам собой. Похоже на правду или?..

— Да, очень важно найти эйчара, соответствующего гендиректору. Существует теория, согласно которой необходимо, чтобы руководители подразделений дополняли по качествам гендиректора, но не являлись его клонами. Часто при найме людей, в том числе директора по персоналу, допускается следующая ошибка. Генеральный директор любит генерить идеи, но он — плохой администратор. И он нанимает в команду аналогичных людей — тех, кто любит идеи, но при этом плохие администраторы. В итоге в компании нет людей, кто бы контролировал бизнес-процессы, управлял людьми, зарабатывал деньги — все креативят. Такой бизнес обречен. То есть директору стоит искать не тех, с кем лично ему легко общаться, а тех, кто дополняет его слабые стороны.

Следующий момент: важно понимать, какие обязанности несет эйчар. Если мы говорим о том, что помимо найма сотрудников надо выстраивать компетенции, то это может делать руководитель отдела.

Если мы говорим о первичном поиске кандидатов, то часто это функция секретаря. Сколько компаний я видел, где эйчары выполняют функции секретаря из серии «позвони».

А функции по организации корпоративов или тимбилдингов бывают часто прям-таки надуманными. Так как моя компания проводит в том числе корпора-

тивы, мы часто становимся свидетелями следующего запроса от эйчара: «Мы хотим провести тренинг по компетенциям, но понимаем, что людям нужна игра. Как бы все это объединить?» В результате люди маскируют отдых под тренинг. То есть развлечение персонала вуалируется тренингом, и эйчар сообщает руководству, что тренинг проведен. В итоге деньги выброшены на ветер.

## В ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СФЕРЕ НЕОБХОДИМОСТЬ В ЭЙЧАРЕ НЕВЫСОКА. И ТАК КАК КОЛИЧЕСТВО ТАКИХ БИЗНЕСОВ РАСТЕТ, ВСЕ БОЛЬШЕ КОМПАНИЙ ОБХОДИТСЯ БЕЗ УСЛУГ ЭЙЧАРА



 **О. Таран** в новой книге приводит пример, когда HRD подмял под себя директора. Возможно, такого случая боятся некоторые руководители. Что скажете?

— Это к предыдущему вопросу — надо подбирать человека, дополняющего себя. Если директора подмяли — это проблема компетенций директора, а не эйчара. Если бояться подобрать эйчара, потому что он подомнет под себя, так можно любого человека брать заведомо слабее тебя. Это не самый хороший выход. Поэтому вопрос не столько об эйчаре, сколько об управлении персоналом.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Гендиректор обязательно должен понимать основы управления персоналом: он не может полностью отдать этот вопрос на откуп эйчару. Часто управленцы хотят отдать определенную сферу бизнеса кому-то и забыть про нее. Из серии: «Пускай HRD полностью занимается персоналом, а я отругаю его, если что не так». Это неправильно. Потому что эйчар — это сфера, в которой директор компании должен разбираться. Потому что того же самого эйчара именно ему выбирать. Не только эйчар принимает связанные с персоналом решения. Генеральному директору нужно держать руку на пульсе относительно всех моментов, связанных с персоналом.

Эксклюзивное интервью для

**«Сумма не меняется от перемены мест слагаемых...» — компании без HRD просто «прячут» людей и те же расходы, а то и большие, на HR-процессы в отделах.**

Эксклюзивное интервью для

— Я с этим согласен. Но мне кажется, вопрос надо ставить в таком ключе. Расходы на поиск и подбор персонала,

Эксклюзивное интервью для

на его контроль все равно есть в любой компании, они никуда не деваются. Вопрос: на кого их эффективней возложить — на отдельного эйчара либо на руководителя отдела плюс секретаря. Мое мнение, что эффективнее переложить эти функции и расходы на них на руководителя отдела и секретаря. Сокращение эйчара уменьшит расход только в том ключе, что, например, на собеседовании с кандидатом может присутствовать руководитель и эйчар, а может только руководитель отдела.

...

**\* Алексей Корсун,  
основатель, директор  
компании Questoria.**

Подготовила  
Светлана Федюкова

Журнал



сентябрь 2016 г.

**ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА  
ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА  
ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ  
В РЕДАКЦИИ [TR@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TR@TOP-PERSONAL.RU)**

## Без эйчара?

**УИ** Крупные компании, созданные с нуля, все чаще ликвидируют отдел HR. А вам удобнее работать напрямую с руководителем отдела? В чем плюсы и минусы?

**С**пециалисты HR-experts Челябинск для тщательного формирования профиля вакансии всегда встречаются с первым лицом компании. А первую информацию об открытой вакансии мы чаще всего получаем от руководителей отдела, которые в дальнейшем согласовывают условия сотрудничества и организуют встречу с руководителем компании. Поэтому для нас самое главное - выполнить качественно работу по поиску и отбору нужного специалиста. Задача HR-отдела правильно адаптировать, обучить, провести аттестацию нового сотрудника, посмотреть, насколько он готов к работе в компании, насколько усвоил стандарты и т.д. Если HR-отдел ликвидируют, функции по адаптации и обучению лягут на плечи коллег, что не всегда эффективно для новичка, и аттестация чаще всего не проводится. Но бывает, что HR-специалисты в компании не соответствуют занимаемой должности и не владеют навыками грамотной работы, а порой даже не имеют специального образования. Полагаю, вот такие отделы и ликвидируют.

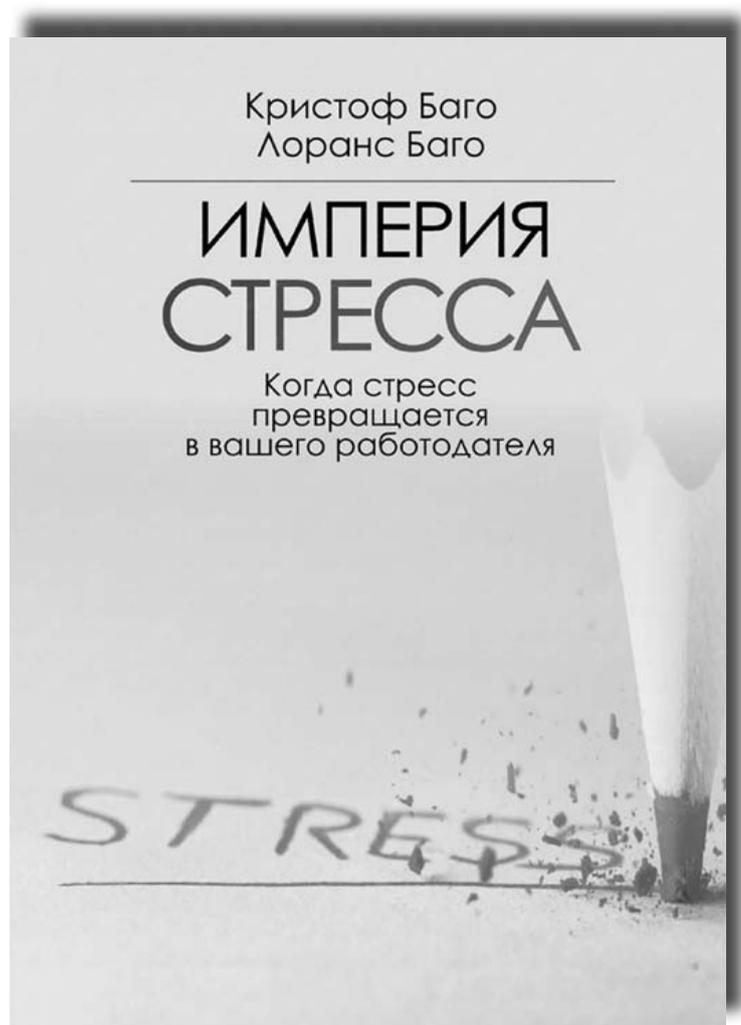


**Надежда Йенк**

**директор компании  
HR-expert,  
г. Челябинск**

**БЛАГОДАРИМ**

**Издательство «ПРОСВЕЩЕНИЕ» и ОЛМА Медиа Групп  
за право публикации части книги в журнале**



Кристоф Баго • Лоранс Баго

**ИМПЕРИЯ СТРЕССА**

Когда стресс превращается  
в вашего работодателя



## ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ ПОКОНЧИТЬ С ЭТИМ

В подтверждение трагической истории Вателя специалистами сегодня установлено, что при высоком уровне стресса риск суицидов возрастает. Он, например, в восемь раз выше у санитарок, работающих в условиях повышенного стресса<sup>24</sup>.

В последние годы «эпидемии» суицидов и их попыток были на передовицах газет многих стран. Особенно это коснулось Японии: в 2007 году самоубийством покончили жизнь 30 093 человека и в основном из-за депрессивных состояний, вызванных профессиональным стрессом<sup>25</sup>. В Китае неподалёку от Гонконга волна суицидов 2010 года на предприятиях Фоксконн (производителя iPhone) вынудила руководство организовать расчистку гигантской сети безопасности на крышах предприятия (1 500 000 м<sup>2</sup>) для предотвращения суицидов<sup>26</sup>.

Во Франции между январём 2008 и концом 2009 года «эпидемия» 32 случаев суицида потрясла группу Франс Телеком, причиной тому называется внедрение новой системы управления, предполагавшей сокращение пятой части персонала. Самоубийства способны затронуть и аграрный сектор, как, например, в Канаде, где в 2010 году уровень суицидов был в два раза выше обычного. «На скамье подсудимых»: необходимость увеличивать отдачу, нехватка рабочей силы и низкая репутация отрасли<sup>27</sup>.

## СТРЕСС, СОТРУДНИК И ПРЕДПРИЯТИЕ

Мотивация сотрудника в состоянии стресса отличается от мотивации сотрудника спокойного. Его поведение свидетельствует о стратегии избегания.

### ЕСЛИ ВЫ В СТРЕССЕ

В состоянии стресса вы будете меньше вовлечены в рабочий процесс.

«Вовлечённый» сотрудник — это сотрудник высоко лояльный, принимающий и разделяющий цели своей компании, инвестирующий свои силы для выполнения поставленных задач<sup>28</sup>.

Понятие вовлечённости включает в себя<sup>29</sup>:

- вовлечённость аффективную («я люблю свою компанию»);
- вовлечённость, возникающую благодаря чувству защищённости («Я не уйду из компании, что бы ни случилось, так как у меня есть гарантированное рабочее место, хорошая медицинская страховка и пенсия в 55 лет»);
- вовлечённость нормативную: основанную на внешних нормах («Я военный из семьи военных») или на внутренних («Я работаю санитаркой, так как это соответствует моей ценности служить другим людям»).



Все эти основы рушатся одна за другой по принципу домино под воздействием профессионального стресса: ваша эмоциональная привязанность и ваша лояльность угасают, ваша нормативная вовлечённость притупляется, вы отдаёте меньше энергии делам, и вы чувствуете себя менее защищённым. Когда все домино упадут, то любая появившаяся вакансия с лучшим пакетом заставит вас мечтать о прощальной вечеринке.

Люди в стрессе предпочитают удаляться на безопасное расстояние. Их видят вместе с собратьями по стрессу в комнате отдыха или уединившимся в своём кабинете. Им нужны всё более длительные перерывы, они стремятся ограничить обмен информацией со своими коллегами, всё меньше принимают участие в профессиональной деятельности, напрямую не связанной с выполнением их непосредственных задач. Эта замкнутость является следствием снижения уровня вовлечённости.

В состоянии стресса больше вероятности, что люди начнут думать о смене работы. Вполне естественно, что вместе со снижением уровня вовлечённости и замкнутостью приходит желание уволиться. Понятно, что в условиях нестабильности на рынке труда мы будем закусывать удила. Если человек не сможет «убежать», то будет вынужден подавлять реакцию стресса, а пагубные последствия этого действия вам известны, и

частые больничные не должны вызывать удивление.

Из-за стресса вы будете чаще находиться дома на больничном. В Соединённых Штатах 54% больничных прямо или косвенно обусловлены стрессом<sup>30</sup>. По причине всех перечисленных нами физических и психологических последствий сотруднику компании лучше всего оставаться дома.

Но в первую очередь эти факты — признак болезни самой компании: больные сотрудники — симптом плохого менеджмента. Вкупе с другими признаками (неудовлетворённость потребителей, многочисленные несчастные случаи, кражи имущества компании) это свидетельствует о социальном недовольстве организацией.

Отсутствие сотрудника на работе имеет свою стоимость, причём кратковременные пропуски обходятся дороже всего и создают для компании наибольшее количество проблем. В 2006 году жёлтая майка лидера по пропускам работы принадлежала Франции — 4,5% (коэффициент прогулов), за ней Германия с 4,4%, по 4,1% у Бельгии и Испании, 3,9% у Соединённого Королевства и 3% у Италии. Меньше всего проблема коснулась сфер электроники и современных информационных технологий, на другом полюсе — химическое производство, рынок страхования, государственные структуры и банки<sup>31</sup>. За 2006 год в Канаде хоть раз



пропустили работу 7,6% сотрудников, и на них приходилось 3,7% пропущенного рабочего времени<sup>32</sup>.

В состоянии стресса мы менее результативны. Если работа вдохновляет, то люди способны горы свернуть, если же появляется стресс, то даже повседневные дела — бремя. Притупляются способности концентрации внимания и запоминания, и тем больше, чем меньше вы спите. Вы не способны показать всё, на что вы способны.

В состоянии стресса мы менее продуктивны. Снижается эффективность — снижается результативность. Снижение производительности, соответственно, является логичным следствием. Это касается сотрудника, потом начинает влиять на группу людей, а значит и на организацию в целом.

#### ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ СТРЕССУ

Большинство индустриальных держав предусмотрели комплекс мер, направленных на смягчение последствий стресса на работе, защиты здоровья граждан, минимизации издержек в области здравоохранения и экономической жизни.

Первоочередное внимание было уделено «объективным» источникам стресса, таким как некачественная вентиляция и негативная звуковая нагрузка, потом «субъективным» или психосоциальным источникам, таким как преследование

на сексуальной или национальной почве.

Некоторые страны стояли в авангарде борьбы с профессиональным стрессом, и особенно те из них, где предприятия вынуждены брать на себя расходы, связанные со стрессом, как, например, Соединённые Штаты, где система здравоохранения не настолько «щедрa» к гражданам, как в Европе. Основная цель борьбы — сокращение финансовых потерь, связанных с прогулами по болезни и улучшением продуктивности.

Стресс душит продуктивность. Он тормозит развитие компаний, не способных с ним справиться. Именно поэтому появляется надежда на то, что меры, направленные против стресса, в основе которых лежит забота о человеке, способны удовлетворить потребности как инвесторов, руководства, так и сотрудников!

Последствия стресса распространяются как на здоровье индивида, а значит и предприятия, так и на здоровье экономики вообще. Исследователи попытались оценить финансовый эффект воздействия стресса на жизнь общества.

#### СТРЕСС И ОБЩЕСТВО

Стресс обходится дорого! Для стоимостной оценки стресса Всемирная организация здравоохранения<sup>33</sup> рекомендует учитывать следующие факторы: пропуски по болезни и преждевремен-



ное прекращение работы, стоимость замены уволенного сотрудника: подбор, обучение... и т.д.; юридические расходы на рассмотрение жалоб, расходы, связанные с испорченным имуществом, и любой ущерб, возникающий в системе производства вследствие несчастных случаев и ошибок; брак и снижение качества в целом; ущерб для имиджа и репутации компании.

Например, в Канаде учитывают:

- прямые затраты: оплата труда сотрудников, расходы по нетрудоспособности, стоимость медикаментов;
- косвенные расходы: прогулы, поиск замены, ущерб, причинённый оборудованию;
- альтернативные расходы: потери от невнедрения инноваций, снижение качества, низкая продуктивность.

Этот список, тем не менее, не учитывает такую трудно поддающуюся исчислению статью, как ухудшение социального климата.

Ниже приведены данные, относящиеся к стоимости стресса в масштабах стра-

ны. Мы воздержимся от сравнительного анализа, так как для их получения в разных странах применялись различные методы. Но порядок цифр, тем не менее, со всей очевидностью свидетельствует о том, что к стрессу невозможно относиться легкомысленно!

- Для большинства индустриальных держав стоимость стресса исчисляется на уровне от 3 до 4% внутреннего валового продукта (по данным ВОЗ)<sup>32</sup>.

- В Канаде: стоимость потерь, связанных со стрессом, на рабочем месте достигла 12 миллиардов долларов в 2000 году (по данным статистики Канады)<sup>33</sup>.

- В Европейском Союзе: в 1999 году профессиональный стресс обошёлся в 20 миллиардов евро (в ту пору подсчёт проводился в ЭКЮ и распространялся только на 15 стран Европейского экономического союза)<sup>34</sup>. Европейская комиссия тогда пришла к выводу, что от 50 до 60% случаев отсутствия на рабочем месте являлись прямым или косвенным следствием профессионального стресса.

•••

**ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА**

**ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА**

**ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ**

**В РЕДАКЦИИ [TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**

## Фредерик Лалу «Открывая организации будущего»



**Ф**редерик Лалу — автор книги «Открывая организации будущего», которая несет по-настоящему революционную идею. Лалу — бизнес-консультант McKinsey, несколько лет исследовал способы управления организациями, которые он определяет как «организации будущего».

Существующая на сегодняшний день структура работы организаций очень долгое время воспринималась как должное и считалась оптимальной, нормальной и приемлемой. Теперь, с развитием инновационных технологий в различных областях, существующая структура работы начинает требовать



кардинальных изменений. Хотя каждый понимает, что построение новой структуры – это очень длительный и трудоемкий процесс.

Многие годы Лалу исследовал, изучал и всесторонне рассматривал эту проблему. В конце концов он пришел к выводу, что существующая структура управления не просто устарела, но в современных условиях стала неприемлемой в принципе. Автор предлагает совершенно новое решение. Пошагово он рассказывает, какими станут новые организации, построенные на полностью новых моделях. Здесь Лалу говорит уже о цельных, самоуправляемых и эволюционных организациях будущего.

Естественно, Лалу для начала необходима классификация, позволяющая отделить организации будущего от других. Создавая классификации, он обнаружил, что есть организации с подобным механизмом работы. Многие из них работают в производственных отраслях, включая металлургию, электроэнергетику и другие. А еще — они не знают про другие организации с аналогичными принципами работы и выслушивали информацию автора о них с большим интересом. Именно сравнительное описание организаций из разных отраслей представляет основную ценность книги. Потому что они позволяют понять способы организации, отделить отраслевую специфику от элементов, соответствующих новому способу организации.

Книга «Открывая организации будущего» предлагает принципиально новый взгляд на развитие организаций, который позволит перейти на более высокий уровень развития и построить самоуправляемую компанию будущего.

Книга состоит из трех частей, где первая дает краткий обзор исторического становления и развития большинства организационных моделей. Здесь Лалу анализирует, в каких временных периодах и почему происходил переход от одного этапа к другому.

Вторая часть является непосредственным практическим руководством. На примере различных организаций рассказывается, как можно по-новому построить работу, уделяя максимум внимания сотрудникам.

И третья часть рассматривает необходимые условия, инструменты и способы для гарантированного эффективного развития организаций.

Книга «Открывая организации будущего» будет интересна и бесспорно полезна любому предпринимателям, руководителям, бизнес-тренерам и консультантам, а также всем, кто изучает вопросы менеджмента и организационного развития.

Подготовила  
Флорида Зарипова

Журнал  **УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ**

сентябрь 2016 г.

# 1500 тренеров – это круто!!!

**УИТ** Тренеры — ваш золотой фонд.  
И много ли надо просеять песка и руды,  
чтобы получить его?

**-М**ы работаем с детьми дошкольного возраста, у нас не готовят футбольных тренеров для работы с этим возрастом, это другая специфика, приходится заново обучать персонал. Поэтому в основном мы ориентируемся на выпускников педагогических, спортивных вузов и футбольных школ. У них есть фундаментальные знания, и они более восприимчивы к новым знаниям, нежели опытные спортивные педагоги. У нас есть детальный портрет эффективного тренера. Чтобы отделить золото от руды, но чтобы не ошибиться и не упустить настоящий бриллиант, мы многим настойчивым ребятам даем шанс как стажерам и помощникам старшего тренера.

**УИТ** Известные талантливые тренеры порой обладают весьма норовистым характером. А рядовые?  
Как вы решаете — приглашать или нет кандидата, если у него слишком сильный характер?

— Талантливый тренер — это тот, чьи выпускники систематически становятся про-



**Александр Семенцов**

**Международная сеть  
детских футбольных  
школ «Юниор»  
(ООО «Лига Спорта»)**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для

фессиональными спортсменами. Таких в России, к сожалению, очень мало, и работать, и общаться с ними одно удовольствие. Когда понимаешь, насколько тренер компетентен и талантлив, это ты как руководитель должен засунуть свой характер куда подальше и обеспечить все условия для его успешной работы. А если приходит тренер, чья детская команда выиграла все что можно, но после выпуска никто не зацепился за профессиональную карьеру, то для меня это негативный показатель. Значит человек не работал над их будущим, а реализовывал свои амбиции и тешил самолюбие.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



## Увольнение тренера — болезненная процедура? Когда, кого и за что?

— Мы стараемся создавать конкурентную среду, старшего тренера всегда могут заменить его помощники и стажеры и дальше работать по нашей программе развития. Конечно, уход тренера — процесс болезненный, дети привязываются к ним. Поэтому если приходится расстаться со старшим тренером, его первоначально меняет всем знакомый помощник тренера. Увольняем, если видим, что тренер не выкладывается полностью, у него падает мотивация, начинаются проблемы с дисциплиной, часто пропускает тренировки, перестает учиться...

## Спорт — это борьба. Но и тренеры могут бороться с коллегами. Как на практике решать эту проблему?

— Это не проблема, они должны бороться и соревноваться друг с другом. Это основной принцип спорта. Тренеры между собой не конфликтуют, все понимают, что работают с детьми и устраивать разборки в таком деле — верх невежества.

## Чем и как мотивируются тренеры?

— У них есть KPI, из этих показателей составляется бонус. К тому же, как я уже

сказал, создаем конкурентную среду, чтобы они не чувствовали себя незамеченными. Устраиваем конкурсы, соревнования. Работаем над тем, чтобы каждый тренер видел результаты ведущих тренеров всей сети.

 **Корпоративная культура компании. Как она строится, когда вносятся новации, все ли ее принимают, и что делаете, если кто-то ее открыто не принимает?**

— В центре всего у нас не футбол, не родители, не тренер, а ребенок. Все, что касается тренерского процесса, делается исходя именно из его интересов, это все понимают и никаких вопросов по этому поводу не возникает. Изначально мы нацеливаем тренеров на то, что они должны учиться и прогрессировать, отдавать всего себя на тренировках. Мы вкладываем в их развитие, даем им возможность общаться со специалистами топ-уровня. Даем им перспективы постоянного роста в финансовом и профессиональном плане.

 **1500 тренеров — это же все личности. Кто и как ищет среди них особо талантливых?**

— Конечно, много молодых инфантильных ребят, но мы задаем им рамки, показываем путь развития, они могут самореализоваться и проявить себя. KPI каждого тренера нам виден, по нему мы определяем лидеров и транслируем их опыт.

•••

\* **Александр Семенцов, генеральный директор международной сети детских футбольных школ «Юниор» (ООО «Лига Спорта»).**

Подготовила  
Анна Баграмова

Журнал   
сентябрь 2016 г.

**ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА**

**ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА**

**ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ**

**В РЕДАКЦИИ [TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**

# Акио Морита



**Акио Морита, основатель компании Sony Corp.**, одной из ведущих компаний бытовой радиоэлектроники.

На протяжении 15 поколений его семья занималась производством сакэ. Но после приобретения электрического фонографа у Акио зародилось увлечение электрическими устройствами и западной классической музыкой.

7 мая 1946 года - день рождения фирмы Sony (первоначальное название - «Токио цусин кэнкусе» - Токийские научно-исследовательские лаборатории телекоммуникаций). Фирма Sony была основана двумя бывшими военными инженерами - Акио Моритой и Масару Ибукой с первоначальным капиталом, равным \$500. Морита занимался общим управлением, Ибука - технической стороной. В штате было 20 человек. Специализации не было: Морита и Ибука не определились, что конкретно производить. Через какое-то время были изготовлены приборы под названием электрисоварка и электропечка, однако пока шли эксперименты с приборами, закончился первоначальный капитал. Компаньоны стали зарабатывать продажей на черном рынке электрогрелок. Со временем фирма совершенствовалась и перешла к более сложной технологии - производству приставок к радиоприемникам, принимаю-

щих коротковолновые радиостанции, - в то время они пользовались спросом на черном рынке. Затем у них появился первый крупный заказ - микшерский пульт для радиостанции NHK. Как-то, доставляя товар в здание NHK, Ибука увидел в одном из кабинетов американский магнитофон Wilcox Gay с записью информации на магнитную ленту. Ибука и Морита решили сделать такой же, однако они столкнулись со множеством технических проблем, а именно: как на пластиковую основу нанести магнитный материал, как закрепить его на пленке. Проводя один эксперимент за другим, они добились успеха, выяснили все детали и нашли желанный реактив. Морита и Ибука задумали в своих, еще не разработанных карманных радиоприемниках ставить транзисторы и в 1953 году купили у американской компании Western Electric за \$25 тыс. патент на так называемый транзистор. Позже это название закрепилось за самим приемником. В 1955 году в продаже появился первый большой транзисторный приемник, но спустя два года на рынок был выпущен почти карманный его аналог. В это же время фирма изменила свое название на «Сони». Морита придумал портативный плеер, к тому же существовало несколько легенд об идее появления портативного магнитофона с наушниками. Заметим, что в компании Sony эта идея не нравилась, и, как рассказывал сам Морита, он дал команду инженерам под свою ответственность, при отсутствии маркетинговых исследований разрабатывать эту новинку.

Акио Морита родился в январе 1921 года в пригороде Нагои. Наперекор воле отца Акио пренебрег семейным бизнесом и окончил в 1944 году Императорский университет Осаки, получив диплом физика. Акио Морита ушел из жизни 3 октября 1999 года в Токио в возрасте 78 лет.

## Габриэль Гиффордс



Габриэль Гиффордс, американский политический и государственный деятель, бывший член Палаты представителей США от штата Аризона, родилась 8 июня 1970 года, в г.Тусон штата Аризона, США, в семье, где отец - еврей, а мать исповедует христианство. Сама Габриэль Гиффордс исповедует иудаизм и с 2001 года посещает синагогу. В 1993 году окончила колледж Скриппса в Клермонте (Калифорния), а в 1996 году - Корнелльский университет, специализируясь на отношениях США и Мексики. По программе Фулбрайта, которая создавалась с целью улучшения взаимопонимание между народом США и народами других стран, получила грант, а также в 1996 году прошла стажировку в Чиуауа и Гарвардском институте государственного управления имени Джона Кеннеди. Свою бизнес-карьеру начала с работы в качестве партнера по региональному развитию с Price Waterhouse, затем, с 1996 года, руководила местной автомобильной сетью - El Campo Tire Warehouses, которую создал ее дед. Однако в 2000 году состоялась сделка по продаже бизнеса компании Goodyear Tire из-за сложной конкурентной борьбы в бизнесе. Политическая карьера началась с 2001 года, и в течение двух лет Гиффордс являлась членом Палаты представите-

лей, заметим, что в члены Палаты представителей США она избиралась неоднократно, и в последний раз в 2010 году. Два года, начиная с 2003-го, Габриэль - сенатор штата Аризона. Гиффордс - первая женщина еврейского происхождения, которую избрали в аризонский конгресс, причем ее часто критиковали за либеральную позицию по вопросам реформы здравоохранения и образования, за право граждан на хранение и ношение огнестрельного оружия, в поле ее деятельности входили такие вопросы, как проблемы использования в Аризоне солнечной энергии в 2007 году, а также планы на 2009 год по оздоровлению американской экономики и реинвестирования. Кроме того, депутат от штата Аризона уделяла внимание безопасности границ, в частности, в вопросах нелегальной иммиграции, и поддерживала принятие нового иммиграционного законодательства. Гиффордс входила в состав Комитета по делам вооруженных сил, Комитета по иностранным делам, Комитета по науке и технике Конгресса США. Габриэль Гиффордс с 8 января и по 1 августа 2011 года не появлялась в Конгрессе по причине тяжелого ранения в голову, которое произошло во время публичных мероприятий в супермаркете сети Safeway в Тусоне, и она в критическом состоянии была доставлена в Медицинский центр университета Тусона. После излечения, на протяжении 4 месяцев, принимала участие в работе Конгресса, в том числе и в голосовании нижней палаты представителей по вопросу повышения предела государственного долга, однако в январе 2012 года Гиффордс объявила об отставке. С 10 февраля 2012 года корабль береговой охраны носит имя Габриэль Гиффордс. По версии американского журнала Time, Габриэль Гиффордс внесена в ежегодный список «Топ 100 самых влиятельных людей мира» в категорию «Кумиры».

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 9 (195)

СЕНТЯБРЬ 2016

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

*Андрей Криницин*

**Особенности применения положений части 2 статьи 4.4 КоАП РФ при рассмотрении дел об административных правонарушениях в сфере трудового законодательства**

*Ольга Москалева*

**Признание должностной инструкции недействительной**

*Василий Войнов*

**Трудовые отношения — весьма специфичная область права и далеко не каждая юридическая компания может за них браться**

*Мария Бубнова*

**Агросектор: споры с сезонными работниками**

*Юлия Осипова*

**Комментарий к статье Алии Гатауллиной «Гражданско-правовые договоры с работниками: трудовой или не трудовой — вот в чем вопрос»**

*Анна Абраменко, Владимир Зотов,  
Чина Заварзина, Алексей Гатин,  
Ирина Соловьева, Андрей Пистоляка*

**Эксперты**  **анализируют актуальные проблемы трудовых отношений**



Ольга Москалева



Василий Войнов



Мария Бубнова



Юлия Осипова



Алексей Гатин



Нина Заварзина



20- !

& \*

,

&/

%

8 495-2-057-057  
 olga@inprintmedia.ru