

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 39  
(403)

2016

Варшавский адрес: по заказу "Росбизнес" - 71052, 71055, 71026.

Главная тема номера: **HRD КАК ПАРТНЕР**

Главная тема номера: **HRD КАК ПАРТНЕР**



**Елена Король**

**HRD-партнером можно  
только стать**



*Наталья Пластинина*

**Изменения Трудового кодекса РФ в 2016 году.**

**Подводим итоги**

*Фатима Ибрагимова*

**Анализ крупных судебных дел по трудовым спорам**

*Нина Заварзина*

**«Теневой директор»: судебная практика**

*Владимир Алистархов*

**Аресты бизнесменов уходят в прошлое**

*Анастасия Маслова*

**Уголовные преступления работников**

*Алексей Киселёв*

**Ждать ли премии после увольнения?**

*Анна Кухаренко*

**Некоторые аспекты расторжения трудового договора в связи с утратой доверия (п. 7 ч. 1 ст. 81 ТК РФ)**

*Мария Воронова*

**Персонал всегда остается главным «подозреваемым» при утечках информации**

*Елена Бобровская*

**Коллективная (бригадная) материальная ответственность: что должен доказать работодатель, чтобы получить возмещение ущерба**



Наталья  
Пластинина



Нина Заварзина



Владимир  
Алистархов



Зульфия  
Юпашевская



Мария Воронова





события | обзоры | анализ | советы | аналитика

# ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

ноябрь 2016

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

*Екатерина Шаго*

**Налог на недвижимое имущество.  
Оспорить кадастровую стоимость**

*Дмитрий Трелин*

**Освобождение от ареста коттеджного  
поселка**

*Владимир Петров*

**Пролив квартир. Споры жильцов**

*Сергей Слесарев*

**Тили-тили-тили-бом — это новый  
кошкин дом!**

*Виктория Мариновская*

**Коммерческие споры по договорам  
аренды земельного участка**

*Светлана Конорева*

**Аренда предприятия (завода)**

*Оксана Филачева*

**Мошеннические способы завладения  
недвижимостью**



Екатерина Шаго



Дмитрий Трелин



Владимир Петров



Сергей Слесарев



Виктория Мариновская

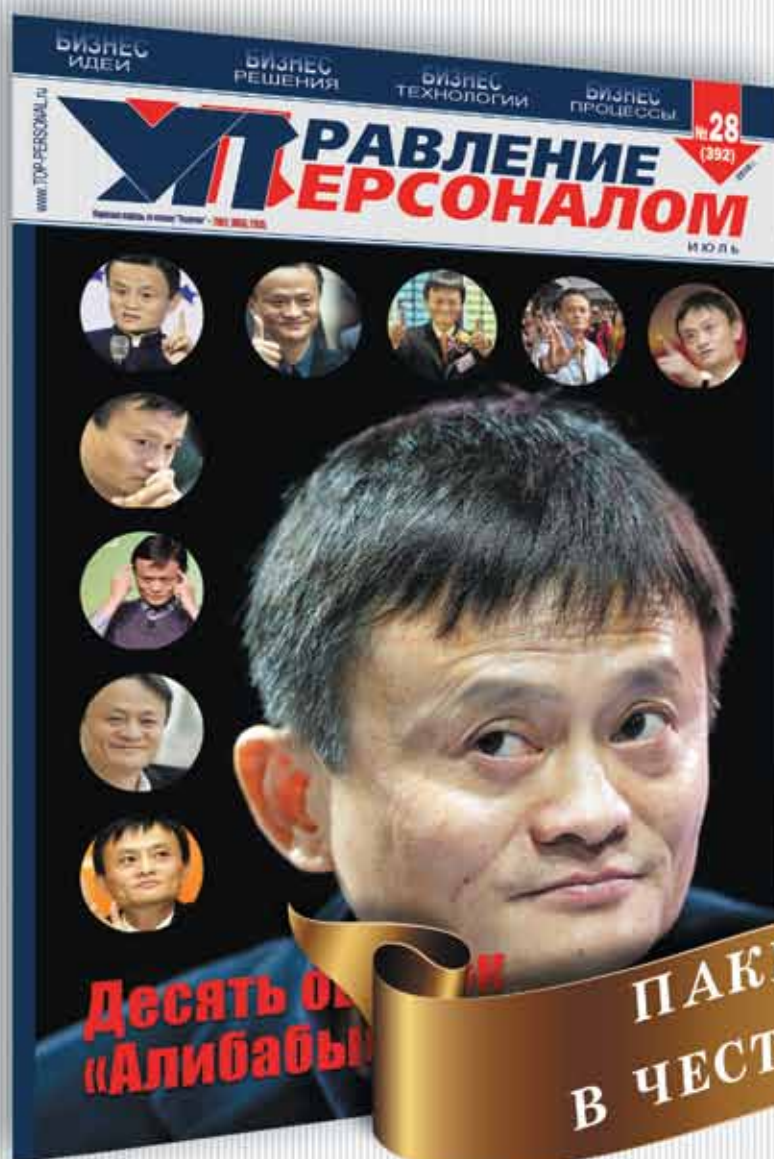


БИЗНЕС ИДЕИ    БИЗНЕС РЕШЕНИЯ    БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ    БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписка на журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ (пакет «люкс» в честь 20-летия)

**ЕЖЕНЕДЕЛЬНО  
48 НОМЕРОВ В ГОД  
С КАЖДЫМ НОМЕРОМ  
БОНУСЫ**



**ПАКЕТ «ЛЮКС»  
В ЧЕСТЬ 20-ЛЕТИЯ**

Генеральный  
партнер




ЕВРОСЕТЬ

Компании



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Явный спрос на партнеров в лице HRD трудно закрывается... Кажется  удалось силами Елены Король раскрыть наконец эту тему.

Это важный тренд... и далекоидущий...

*Успехов в бизнесе!*

*Главный редактор ИД*

*Александр Гончаров*



стр. 5

**Т**е, кто не готов или не способен самостоятельно стать партнером, так и будут мечтать об этом или считать «чужаками»...



Елена Король,  
«Евросеть»

стр. 13

**Е**ще не договорившись об условиях, кадровое агентство присылает пул кандидатов, и компания впоследствии не сможет их нанять, не заплатив...



Ольга Аристова,  
Oriflame

стр. 20

**К**онфликтная ситуация между отделом персонала и другими подразделениями — это абсурд...

Надежда Катюшина,  
«220 Вольт»

стр. 25

**И**деи витают в воздухе, и, если какая-то из них пришла в голову, ее нужно скорее реализовывать и проверять на целевой аудитории...

Сергей Оселедько,  
Notamedia

стр. 34

**П**реступниками все чаще становятся люди с высшим образованием, имеющие постоянную работу...

Анастасия Маслова

стр. 41

**У**головное дело может быть возбуждено, но прежде чем арестовать бизнесмена, будьте добры доказать его вину...



Владимир Алистархов

стр. 57

**К**оллегиально работать с переменами всегда проще и эффективней, чем авторитарно...



Александр Комолов,  
«Абсолют Страхование»

стр. 46

**Т**ворческий механизм заклинивает в том случае, если не следуют этому рецепту, если нарушается баланс...

Кристоф Баго, Лоранс Баго



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

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,  
главный эксперт  
по бизнесу



Александр Лапин,  
главный эксперт  
УП по управлению



Эдуард Остроброд,  
бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потапенко,  
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 Оксана Дегнер)

Подписные агентства  
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор  
Аудит-Босс

Официальный адрес  
TP@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

### Трибуна HRD

Никто не придет и не скажет вам:  
«С завтрашнего дня будете партнером»

Елена Король, «Евросеть»

### Осторожно — кадровые агентства

Важно знать, в каких местах кадровое агентство  
может по-своему истолковать вопрос подбора

Ольга Аристова, Oriflame

### Дискуссия

Снижайте напряжение в отношениях  
и наращивайте в динамике развития

Надежда Катюшина, «220 Вольт»

### Конкуренция

Мы эквилибристы — войти на канат  
легко — удержаться сложно

Сергей Оселедько, Notamedia

### Трудовое право

Уголовные преступления работников

Анастасия Маслова

### Право

Аресты бизнесменов уходят в прошлое...

Владимир Алистархов

### Бизнес-литература

Империя стресса

Кристоф Баго, Лоранс Баго

### MID UP

Перемены ради перемен — основная ошибка

Александр Комолов, «Абсолют Страхование»

### ТОП 100 САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ МИРА

5

13

20

25

34

41

46

57

64

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

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

Приглашаем авторов к сотрудничеству: [tp@top-personal.ru](mailto: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 >

Подписано в печать 30.10.2016 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



# Никто не придет и не скажет вам: «С завтрашнего дня будете партнером»

**Т**ренд времени — лидеры фирм желают видеть в HRD партнера по бизнесу (понимающего маркетинг, финансы...), а не «подмастерье». Но таких на рынке крайне мало.

**-Д**ействительно, сегодня любой HRD, управляющий бюджетом расходов на оплату труда, занимающийся HR-брендингом, привлечением и развитием талантов, должен быть кроссфункциональным профессионалом. Поэтому помимо знаний в области управления людьми HRD должен обладать экспертизой в управлении финансами, маркетинге и в целом понимать бизнес как взаимосвязанную систему.

Однако руководителям и акционерам уже недостаточно только наличия hard skills, они хотят видеть в HRD профессионала, обладающего определенным набором компетенций (soft skills), партнера по бизнесу.

Сегодня лидеры хотят получить в команду HRD, который понимает потребности и заботы клиентов, фокусируется не



**Елена Король**

**«Евросеть»**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

только на внутренних проблемах компании. Например, фокусируется не на том, чтобы закрыть вакансию руководителя отдела по работе с клиентами, а на повышении NPS (Net Performance Score) компании.

отдельных трудовых ресурсов и их результатов.

Именно HRD создает устойчивое конкурентное преимущество и помогает лидеру построить высоко конкурентную

## ЛИДЕРЫ ОЖИДАЮТ ОТ HRD ПОНИМАНИЯ БИЗНЕСА КОМПАНИИ, СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВИДЕНИЯ И ПОСТАНОВКИ ДОЛГОСРОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ, ПРОГНОЗИРОВАНИЯ И БЫСТРОГО РЕАГИРОВАНИЯ НА ЗАДАЧИ И ВЫЗОВЫ, СТОЯЩИЕ ПЕРЕД ВСЕЙ КОМПАНИЕЙ

Лидеры ожидают от HRD понимания бизнеса компании, стратегического видения и постановки долгосрочных целей, прогнозирования и быстрого реагирования на задачи и вызовы, стоящие перед всей компанией.

компанию, добавляет ценности компании и улучшает финансовый результат, а не только привлекает и удерживает таланты. Говоря об HRD как о партнере, всегда стоит подразумевать «2+2=5».

Именно этих личностных качеств сегодня не достаёт многим HRD. Только обладая ими, HRD может стать партнером и получить место за столом лидеров.

**УИ** Лидеры таких фирм говорят о том, что HR-отдел придумывает всякие модные штучки, раскручивает на расходы, и, о ужас, HRD «чрезмерно» отстаивает интересы персонала. Что скажете в защиту коллег-эйчаров?

**УИ** Что может дать лидеру HR-партнер важного и необычного?

— Адам Смит сказал, что коммерческая организация существует только благодаря способности управлять рабочей силой и создавать единое целое, имеющее большее значение, чем сумма

— Бизнес ставит перед HR трудные и амбициозные задачи, решать которые необходимо в кратчайшие сроки, на высоком уровне и желательно с наименьшими затратами. С другой стороны, огромное количество ограничений и требований регулятора в сфере трудовых





отношений заставляют HRD быть своего рода канатоходцем, малейшая ошибка которого на пути к цели может привести к провалу.

сотрудников, агент изменений и, конечно же, стратегический бизнес-партнер. HRD-партнер должен быть дженералистом и уметь искусно переключаться

## ИСПОЛНЯЯ РОЛЬ «АДВОКАТА СОТРУДНИКОВ», HR ИСХОДИТ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ИЗ ИНТЕРЕСОВ КОМПАНИИ

Поэтому, исполняя роль «адвоката сотрудников», HR исходит в первую очередь из интересов компании, стараясь обеспечить ее безопасность в долгосрочной перспективе, создать устойчивый позитивный HR-бренд.

Во-вторых, «самая большая глупость — это делать то же самое и надеяться на другой результат» (Альберт Эйнштейн). Поэтому успешный HRD всегда внедряет новое в компании, инициирует различные проекты, конечно же, требующие ресурсов.

**УП** Как можно держать в одной руке два арбуза — быть партнером (по сути, видимо, вице-президентом) и «технологом HR» одновременно?

— «Арбузов» на самом деле четыре. Успешный HRD исполняет в компании следующие роли: эксперт в области администрирования HR-процессов, адвокат

между этими ролями. При этом четко транслировать другим, какую роль и почему он исполняет в определенный момент времени.

Для выполнения роли партнера HRD должен уходить от ежедневной рутины, связанной с текущими HR-процессами, проводить время с линейными менеджерами, обсуждать с ними не только вопросы управления персоналом, а задачи, стоящие перед бизнесом, вызовы и проблемы, с которыми они столкнулись, предлагать свои варианты решений.

**УП** Кадровые агентства все чаще сообщают **УП**, что компании заказывают им поиск не просто опытных HRD, а с менталитетом партнерства с акционерами. Где они могут найти таких, и как определить, подходят ли?

— Спрос на HRD с компетенциями партнера по бизнесу действительно



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

возрастает, и, к сожалению, рынок труда не готов его удовлетворить.

В такой ситуации можно обратить внимание на кандидатов из других функциональных областей, возможно, имеющих опыт управления бизнесом в качестве генерального менеджера в менее крупной компании или опыт линейного менеджера среднего звена в вашей организации.

В зарубежных компаниях существует практика горизонтальной ротации менеджеров, имеющих бэкграунд в бизнесе, в том числе на позицию HRD, и нам

того, кто необходим лидеру, как лидер намерен взаимодействовать со своим будущим HRD, и какие задачи будут стоять перед будущим HRD компании.

**УИ** Есть немало известных бизнесменов, которые напрочь отменяют идею партнерства с персоналом как «выдумку и игры эйчаров» (Д. Потапенко — **УИ** 29). Как же тогда партнерство HRD (кстати, без акций)? Поработайте, мол, лучше за так?

— Смысл партнерства руководителя и HRD не в получении последним акций или иной дополнительной выгоды.

## НЕ ВСЕГДА РУКОВОДИТЕЛИ ПРИНИМАЮТ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ СВОЕЙ КОМПАНИИ ИЛИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ И ХОТЯТ, ЧТОБЫ HRD «ПОЗАБОТИЛСЯ ОБ ЭТОМ»

стоит взять ее на вооружение. В некоторых компаниях данная позиция даже является одной из ступенек карьерной лестницы на топовые должности.

Сегодня существует множество эффективных методологий оценки компетенций, которые могут помочь лидеру определить, подходит ли кандидат на роль HRD. Критическим фактором успеха в этом является полное понимание

Партнер — один из участников совместного действия по отношению к другим участникам.

Участие обоих в совместной деятельности и есть смысл партнерства, от которого каждый получает свою выгоду: лидер — прибыль и конкурентоспособность компании, HRD — удовлетворение от работы и материальное возмещение. Удовлетворенность от признания и во-



влечения в управление бизнесом при этом может иметь большую ценность, чем дополнительное материальное вознаграждение в виде акций.

К сожалению, не всегда руководители принимают на себя ответственность за управление человеческими ресурсами

**И** Почему идея партнерства воспринимается эйчарами скорее как блажь, чудачество? Что они могут говорить о ней на кухне?

— Надо понимать, что никто не придет и не скажет вам: «С завтрашнего дня будете партнером». HRD-партнер — это не должность, а, скорее, негласный статус.

## ТЕ, КТО НЕ ГОТОВ ИЛИ НЕ СПОСОБЕН САМОСТОЯТЕЛЬНО СТАТЬ ПАРТНЕРОМ, ТАК И БУДУТ МЕЧТАТЬ ОБ ЭТОМ ИЛИ СЧИТАТЬ «ЧУДАЧЕСТВОМ»

своей компании или подразделения и хотят, чтобы HRD «позаботился об этом». Они не принимают участие в оценке результативности и компетенций сотрудников, не обсуждают обратную связь сотрудников о компании и многое другое. Зачастую это происходит по причинам нехватки времени, навыков, отсутствия интереса или даже страха выхода из зоны комфорта.

Все это не приводит к результатам, и менеджеры разочаровываются в сотрудниках или в службе HR.

Для достижения же взаимовыгодных результатов обе стороны должны предпринять усилия и начать действовать совместно. Именно в этом и есть смысл партнерства.

Вас считают партнером, если вас вовлекают в вопросы стратегии компании, с вами обсуждают финансовые результаты и другие бизнес-показатели. К вам, например, обращаются за решением проблемы улучшения качества обслуживания клиентов или улучшения финансовых показателей call-центра, а не ставят задачу набрать новый персонал или провести дополнительное обучение.

Поэтому важно осознать, что HRD-партнером можно только стать. Для этого необходимо действовать проактивно, показать на своих результатах, что вы знаете, что необходимо бизнесу, как решить стоящие вызовы и проблемы, и как построить управление человеческим ресурсом для достижения целей в долгосрочной перспективе.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



К сожалению, те, кто не готов или не способен самостоятельно стать партнером, так и будут мечтать об этом или считать «чужаком».

Претенденты на роль HRD из другой функциональной области данной компании одновременно и высоко лояльны компании, и понимают потребности

## ТОЛЬКО ЛОЯЛЬНОСТЬ НЕ ПРИВОДИТ СОТРУДНИКА К РЕЗУЛЬТАТУ

**УИ** А умеют ли лидеры сами правильно выбирать HRD-партнеров? Что-то не слышно было ранее о таких запросах. Судьи кто в этом вопросе? Случай?

— Важным фактором является желание лидера работать в партнерстве, его готовность вовлекать других, в том числе HRD, в процессы стратегического управления, прислушиваться к мнению функциональных менеджеров о бизнесе, подходах к решению бизнес-задач. В команде такого лидера рано или поздно появится HRD-партнер, вклад которого в управление бизнесом будет оценен лидером.

**УИ** HRD компании «ВР» как-то поведал **УИ**, что он был химиком целых 20 лет, как вдруг его вызвало руководство и послало учиться на HRD... Это вопрос доверия или понимания химиком секретов бизнеса?

— Безусловно, и доверия, и понимания секретов.

бизнеса, что дает им огромное преимущество по сравнению с внешними кандидатами, пусть даже более профессиональными в области управления персоналом.

Технологиями в сфере управления персоналом легко овладеть. Критическим фактором успеха является понимание действительных задач и вызовов, которые необходимо решать с использованием данных технологий.

**УИ** Кто по профессии, как правило, работает HRD успешных фирм?

— Сфера управления персоналом включает в себя различные количественные и качественные концепции. Успешный HRD должен быть дженералистом и экспертом в области психологии и социологии, экономики и финансов, быть технически и юридически подкованным. Базовое профессиональное образование при этом не имеет существенного значе-





ния. Мне известны успешные HRD, которые имеют экономическое образование или образование психолога, техническое или юридическое образование, а также профессионалы, пришедшие в свое время из силовых структур. К успеху всех этих людей привели любознательность, стремление к новому и внимание к деталям.

— Во-первых, лояльность к компании не формируется, если вы не работали в данной компании. Во-вторых, одна только лояльность не приводит сотрудника к результату. Профессионализм всегда является фундаментом успеха.

Поэтому при поиске HRD «извне» необходимо в первую очередь оценивать

## МНОГИЕ HRD НЕ МОГУТ РАЗЪЯСНИТЬ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КОМПАНИИ, НЕ ПОНИМАЮТ КОНКУРЕНТНУЮ СРЕДУ ОТРАСЛИ И НЕ В КУРСЕ КЛЮЧЕВЫХ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

**Т** Лояльность компании или профессионализм — как бы вы советовали акционерам решать эту дилемму при выборе HRD?

профессиональный уровень и компетенции кандидата, в том числе компетенции бизнес-партнера.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА  
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС  
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,  
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:  
[TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**



# Важно знать, в каких местах кадровое агентство может по-своему истолковать вопрос подбора

**У** Почему мало кто на рынке знает об опасности работы с кадровыми агентствами?

**-В** любой индустрии, какую бы мы не взяли, будут компании, которые ведут себя непорядочно, незэтично, осуществляют мошеннические схемы, проявляют агрессивные методики и т.д. Чем тщательнее подойдешь к подбору партнера — тем лучший результат получишь в дальнейшем. При предварительной оценке кадрового агентства важны два основных момента. Первое. Надо заключать договор на тех условиях, которые интересны вам. И тогда те компании, которые хотят нагреть на вас руки, отсеются просто потому, что им будет невыгодно выполнять те условия, которые выгодны именно вам. И второй важный аспект — это получение референса, то есть рекомендаций со стороны клиентов, которые имели опыт взаимодействия с тем или иным кадровым агентством. Контакты клиентов можно запросить либо у самого кадрового агентства, либо найти их через имеющуюся сеть профессиональных контактов. И



**Ольга Аристова**

**Oriflame**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



тогда неважные компании просто не попадут в спектр выбора.

### **УП** Агентства легально продают данные о зарплатах в сильных компаниях. Где они их берут?

— От самих людей, которые работают в компаниях. Через кадровые агентства проходит очень большое количество соискателей. И в момент общения с ними всегда выясняется вопрос текущего и желательного вознаграждения. Отсюда и формируется данная информация. Я могу предположить, что когда компания открывается с нуля, и у руководства нет четкого представления о том, что творится на рынке, такая информация понадобится. Тут важно отметить, что информацию о заработных платах также предоставляют консалтинговые компании, которые специализируются на обзорах заработных плат, компенсациях. Но в чем специфика кадровых агентств? Мы, например, к ним тоже обращаемся, когда какая-либо компания занимает узкоспециализированную нишу и ни один обзор зарплат не покрывает ее. Либо, например, когда речь идет об узкоспециализированной позиции, которая не отражена в существующих обзорах зарплат. Тогда может понадобиться такая услуга со стороны кадрового агентства.

В некоторых случаях эффективнее обращаться к услугам кадрового агентства, в других — к консалтинговым компаниям. Это зависит от ситуации. Если это широ-

ко встречающаяся позиция, то, конечно, лучше сработает консалтинговая компания, потому что они охватывают более широкий спектр игроков рынка. И вы получите более валидную ситуацию на рынке труда. Но если это узкоспециализированная история, то лучше прибегать к экспертизе кадрового агентства.

### **УП** Иногда кадровые агентства предлагают купить у них все данные о зарплате в конкретной фирме. Это нормальный бизнес или?..

— Честный бизнес, ничего предосудительного здесь нет. Зачастую у компаний существует политика относительно того, как они вознаграждают труд своих сотрудников. Кто-то изначально говорит, что я буду входить в 25% наиболее высокоплатящихся компаний. Кто-то ориентируется на медиану рынка. Чтобы вознаграждение этого специалиста не выбивалось и соблюдался принцип равенства и справедливости внутри компании, важно получить такую информацию. И зачастую кадровые агентства являются одним из немногих источников данной информации, поэтому я не считаю, что это нелегальный бизнес. Это абсолютно честная рыночная услуга.

### **УП** Хантинг легален, но когда и кому его поручить из мира кадровых агентств?

— Это ситуации, когда нужен редкий специалист. И не только рекрутер внутри компании, но даже кадровое агентство,



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





бывает, не имеет экспертизы в поиске таких людей. Либо речь идет о позиции высокого уровня. И опять же, в этом есть своя специфика — в том, как таких людей

свои правила, позицию. И смотреть, есть ли опыт у агентства в поиске специалистов этого уровня, этой ниши, этой функции. Далее следует получать от них ком-

## ЕЩЕ НЕ ДОГОВОРИВШИСЬ ОБ УСЛОВИЯХ, КАДРОВОЕ АГЕНТСТВО ПРИСЫЛАЕТ ПУЛ КАНДИДАТОВ, И КОМПАНИЯ ВПОСЛЕДСТВИИ НЕ СМОЖЕТ ИХ НАНЯТЬ, НЕ ЗАПЛАТИВ

находить и как их в последующем отбирать. Либо это может быть конфиденциальный поиск. Я описала круг ситуаций, когда релевантно обратиться к помощи хантинговых агентств. Их бизнес-модель — то, как они осуществляют поиск и отбор кандидатов, отличается от практики кадровых агентств, которые работают на масс-маркет, на позиции специалистов среднего руководства.

Часто перед компанией встает вопрос: кому поручить из мира кадровых агентств поиски узкого специалиста или топа? Это могут быть кадровые агентства с более узкой сферой, профи в более узкой нише либо агентства Executive Search, которые специализируются на поиске менеджеров высокого звена. По большому счету имена самых крупных и чистоплотных игроков рынка известны. Но общее правило такое, что надо проводить тендер среди кадровых агентств, — озвучивать

мерческие предложения, запрашивать рекомендации. И уже на основе проделанной работы делать свой выбор.

### **И** Если вы заказчик, то как понять, что кадровое агентство уговорило кандидата выйти к вам?

— Я приведу пример из собственного опыта: когда-то я была подобной кандидаткой. Тогда я в принципе была не очень сильно заинтересована в позиции, которую мне предлагало кадровое агентство, но меня реально уговорили — просто сходить, посмотреть, послушать людей, составить свое впечатление о компании. И может быть, тогда я изменю свое мнение. Но на первом же собеседовании внутри компании грамотный рекрутер после получаса беседы увидел, что у меня мотивация не направлена на то, чтобы работать у них. В итоге кадровое агентство само себя подставило и получило



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



от клиента негативный отзыв, что к ним пришел человек, который не замotивирован на работу у них. Это является ответом на мой вопрос — выявить тот факт, что кадровое агентство уговорило кандидата, можно.

Если процесс рекрутмента простроен внутри компании грамотно, на этапе, когда человек из кадрового агентства приходит в компанию, такие вещи можно выявить. Либо с точки зрения мотивации могут быть проблемы: ты понимаешь, что кандидат не сильно заинтересован в работе на этой позиции или в этой компании, либо ты видишь расхождение между тем, как у человека строилась карьера до этого (делая вывод по резюме), и тем, на какую вакансию он претендует у вас. То есть его карьерные достижения и профессиональные успехи на прошлом месте работы были гораздо выше или, наоборот, ниже. Тогда задаешь ему вопрос, а что же его заинтересовало в этой позиции. Может быть, у него опыт не тот либо у него был такой уровень вознаграждения, который мы никоим образом не сможем перекрыть. Не на первом, так на втором собеседовании эти вещи проявляются. Люди готовятся к собеседованию. Но если имел факт уговора, то есть мы предполагаем, что у кандидата есть вопросы, сомнения относительно этой позиции, то такие вещи выясняются.

Чтобы выяснить заинтересованность кандидата, задайте ему также общие

вопросы на мотивацию: «Чем вас заинтересовало это предложение о работе? Почему мы? Почему эта позиция? Как вы ее понимаете и видите?» И затем проанализируйте, как его ожидания в реальности соотносятся с тем, что вы можете ему предложить. Это могут быть вопросы из разряда: как долго вы видите себя в этой должности? Если человек говорит, что ему через полгода станет скучно, неинтересно, то для компании это слишком маленький срок. Любому работодателю важно, чтобы человек не только успел вникнуть в суть дела, но и реальную отдачу принести.

В ходе интервью как раз в рамках этих вопросов становится понятно, заинтересован ли кандидат работать у вас и оправдаются ли его ожидания. Иногда человек может показывать, что он пришел сюда послушать, посмотреть, что мы ему скажем, потому что кадровое агентство ему не все рассказало. И затем он уже понимает, подходит ему эта компания и вакансия или нет.

Обратите внимание и на то, как кандидат отвечает на ваши вопросы, как слушает вас. Кадровые агентства часто рассказывают о компании обобщенно, в общих словах, а эйчар рассказывает уже более подробно. Если вы будете внимательно следить за поведением кандидата, вам будет заметно, что человек не совсем в этой позиции заинтересован. Или же он понимает, что работа, которая у вас есть, для него мелковата, или,



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



наоборот, он не дотянется — во время общения будут видны сомнения, страхи, удивление.

### **❗ Можно ли вернуть деньги, если кандидат кадрового агентства исчез ранее срока или не формат?**

— Все зависит от заключенного договора до начала поиска и до начала взаимодействия с кадровым агентством. Потому что рыночная практика такова, что существует такое понятие, как гарантийный срок. И если в течение этого срока кандидат от кадрового агентства уходит из компании — тогда агентство берет на себя обязательство подобрать замену бесплатно. Поэтому кадровое агентство не заинтересовано, чтобы сотрудник уходил раньше срока. Если они нарушают договорные обязательства, то в договоре все прописано на этот счет. Либо кадровое агентство предоставляет замену, либо выплачивает штрафы.

По поводу «неформата» кандидата — тут не совсем понятно, было ли это прописано в процессе заключения договора. Если было, то можно оспаривать у кадрового агентства предоставленные услуги. Если «формат» не был прописан, тут уже встает вопрос устных договоренностей. Если будет добрая воля кадрового агентства исправить ситуацию с неформатным кандидатом, чтобы компания продолжила с ним работать, они могут пойти на встречу заказчику. Но по большому счету тут уже вступает в силу юридическая на-

ука: такие вещи ориентируются на договорные отношения.

### **❗ Почему серьезные и позитивные кадровые агентства отказывают в заказах 80 % новым компаниям?**

— Тут может быть целый набор причин. Во-первых, это может быть случай, когда позиция специфичная и у кадрового агентства нет экспертизы в этой сфере — оно может не рискнуть взять такую позицию в работу. Второй аспект — агентство на данный период выполняет большой объем работы и у них нет свободных ресурсов. И если работодатель обращается с большим заказом, у кадрового агентства нет возможности выделить большие ресурсы. Ну и также я думаю, что у кадрового агентства может существовать «черный список» клиентов, с которыми были проблемы. Если у них есть такая практика, то если компания из такого списка, то они тоже не захотят работать с этим клиентом.

### **❗ «Крысиные гонки» — так кадровые агентства называют подбор позиции силами ряда кадровых агентств (они не ставят в известность об этом). Ваше мнение об опасностях для заказчика таких гонок?**

— Ответственные компании всегда выстраивают прозрачные отношения с партнерами. Поговорим с точки зрения опасностей для тех компаний, которые практикуют подобный подход. Мне ка-





Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



жется, что они и себе в чем-то усложняют работу, потому что они увеличивают поток кандидатов, который может быть сложно координировать. Во-вторых, могут возникнуть конфликты интересов: если один и тот же кандидат представлен двумя агентствами, то может сложиться такая ситуация, что в итоге компания должна будет двум заказчикам оплатить услуги. Ну и репутационные риски — это не самый этичный подход к ведению бизнеса. Если кадровое агентство это узнает, то можно попасть в «черный список» нежелательных партнеров для работы.

### **УП** Что дает для компании работа с кадровыми агентствами и конкуренция с ними вашей HR-службы?

— Я ни в коем разе не воспринимаю это как конкуренцию. Это партнерство: когда компания взаимодействует с контрагентами и они становятся коллегами. Оптимальный вариант — выстраивать партнерские отношения. И тогда можно будет обращаться к партнерам тогда, когда вы сами по каким-либо причинам не можете справиться с задачей. Либо это узкоспециализированная позиция, либо компа-

нии необходимо совершить конфиденциальные поиски, и она не может со своим именем выходить на рынок труда. Либо одновременно большой наплыв вакансий, и своими силами HR-отдел не справляется. И немаловажный момент: когда у тебя хорошие партнерские отношения с кадровыми агентствами, они могут помочь сориентироваться на рынке, предоставить информацию. Недавно был случай, когда с достаточно узкоспециализированной позицией, которая обычно закрывалась внутренними специалистами, компания впервые решила выйти на рынок. Не было понимания, сколько на рынке стоят такие специалисты, потому что до этого на данной вакансии работал иностранный специалист. И опять же, в порядке партнерского взаимодействия мы смогли сориентироваться на рынке с помощью кадрового агентства. Как я уже говорила, в некоторых случаях важна конфиденциальность. Если компания планирует изменения, которые еще не анонсированы и которые могут стать очевидными, если эта вакансия попадет в открытый поиск, то, соблюдая коммерческие интересы бизнеса, иногда важно соблюсти конфиденциальность при поиске кандидата.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА  
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС  
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,  
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:  
[TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**

Эксклюзивное интервью для  
Эксклюзивное интервью для  
Эксклюзивное интервью для  
Эксклюзивное интервью для  
Эксклюзивное интервью для



# Снижайте напряжение в отношениях и наращивайте в динамике развития

Надежда Катюшина

«220 Вольт»

**И** Какие права должны иметь руководители отделов (РО) как заказчики новых сотрудников у HR-директора?

**- С** одной стороны, вопрос простой, ведь любому HR-директору понятна схема взаимодействия с руководителями подразделений при подборе персонала в штат этих подразделений. С другой стороны, все может зависеть от внутреннего принятого в компании регламента по подбору новых сотрудников. Если такое положение есть и официально утверждено генеральным директором, то тогда все права руководителей отделов, если они выступают в роли заказчиков новых сотрудников, должны быть прописаны в этом внутреннем нормативном документе. А варианты могут быть разные: от полного контроля действий рекрутера в работе над заказом до предоставления полной самостоятельности, вплоть до принятия специалистом по подбору персонала окончательного решения по выходу или не выходу кандидата на ра-



боту. При рассмотрении варианта взаимоотношений в части подбора персонала HR-директора и руководителей подразделений тогда, когда нет какого-то принятого документа, регламентирующего рекрутинг, думаю, что взаимодействие должно быть партнерским. При этом именно HR должен сделать все возможное, чтобы сотрудничество с РО было наиболее комфортным и эффективным, т.к. это функция отдела персонала — находить индивидуальный подход к каждому сотруднику компании, тем более к руководителю подразделения. И еще тем более, что он выступает в роли заказчика, т.е. ставит нам задачу. Я имею в виду также максимальный учет пожеланий РО к тому, каким должен быть финальный кандидат, которого мы пригласим выйти на работу. Выбор способов и средств поиска необходимого персонала в этом случае дается на откуп специалисту по подбору (или его непосредственному руководителю, главе HR-отдела), вплоть до момента принятия решения по финальному кандидату заказчиком.

### **И** Кто должен контролировать корпоративную культуру в плане дисциплины собеседований РО с кандидатами и обратной связи для HR-директора?

— На мой взгляд, здесь проактивную позицию должен занимать руководитель HR-подразделения. Т.к. корпоративная культура в целом — это его епархия, традиционно ответственность за это направление в работе с персоналом лежит

на HR. Чтобы специалист по персоналу был уверен в том, что РО корректен во время собеседования, не выходит за рамки корпоративных норм, отказывает кандидатам по объективным причинам, должно быть выстроено эффективное взаимодействие между специалистами подразделений (РО и HR). Если они уже давно сотрудничают, и руководитель отдела персонала знает, что РО знает все корпоративные нормы и придерживается их, то все в порядке. Если руководитель-заказчик работает в компании недавно, и мы первый-второй раз с ним работаем над вакантной позицией, то, разумеется, HRу имеет смысл провести с ним ликбез по нормам проведения собеседования, принятым в компании, о способах обратной связи, которые мы гарантируем кандидатам. О том, что мы можем сказать кандидату на собеседовании, а что только после официального принятия в штат.

Ну и конечно, будет замечательно, если HR проведет какое-то время в подразделении, в которое он будет искать нового сотрудника, чтобы лично увидеть и услышать, как РО взаимодействует с подчиненными, какой микроклимат в отделе, какая система взаимодействия. Также обязательно хотя бы в начале работы над вакансией попросить присутствовать на 2-3 собеседованиях кандидата с РО, чтобы понять, какого человека хочет увидеть в своем штате руководитель, ответы на какие вопросы для него наиболее важны, какие из этих ответов будут правильными. Все это поможет выстроить наилуч-





Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



шую коммуникацию с руководителем подразделения для эффективной работы над вакансией.

### **УП Почему во многих компаниях существуют претензии HR-директоров к РО и наоборот?**

— Наверное, потому, что во многих компаниях нарушена коммуникация между HR-директором и руководителями подразделений. В моем понимании конфликтная ситуация между отделом персонала и другими подразделениями — это абсурд. HR-подразделение по сути своей должно нести в себе компромисс, индивидуальный подход к каждому сотруднику, а не только к руководителям, сглаживать острые углы. Если под претензиями понимать какие-то сложные моменты в работе над вакансией, например, сроки по подбору специалиста затянулись, стандартные источники поиска не помогают, в базе кандидатов нет подходящих резюме, то опять же эти ситуации решаются диалогом с заказчиком и совместным обсуждением того, что можно еще предпринять, чтобы улучшить результат.

### **УП Как HR и менеджерам — руководителям отделов — стать эффективными партнерами? Как правильно выстроить коммуникацию с руководителем и соблюсти все интересы?**

— Для этого нужно прийти к пониманию, что обе стороны (и HR и РО) рабо-

тают на один результат, на получение компанией прибыли. Для этого каждый должен качественно выполнять свою задачу, при этом эффективность выполнения задач взаимосвязана. Например, директору по персоналу для обеспечения качественного подбора персонала нужно, чтобы заказчик — руководитель подразделения своевременно и максимально подробно оформил заявку на подбор, озвучил все нюансы по вакантной позиции, предоставлял объективный feedback по текущим результатам. Руководителю, соответственно, нужно, чтобы его вакансия закрылась быстро и качественно, и он должен понимать, что для эффективной работы специалиста по персоналу ему необходимо выполнить свою часть работы. Если обе стороны понимают эту простую истину, если они остаются на работе профессионалами и не позволяют какому-то личностному отношению вмешиваться в работу, то должно быть все нормально. А вообще, как я уже сказала выше, выстраивание коммуникации — это постоянная функция любого персональщика. По идее, HR от этой задачи не отдыхает никогда. Почти все, что делает специалист отдела персонала на работе, так или иначе завязано на общении с сотрудниками. Эффективное общение — это основная компетенция и божий дар HR-а. И тут либо он есть (талант налаживать контакт с людьми, выстраивать коммуникацию), либо его нет. Если он есть, то он развивается в постоянном применении, а если его нет, то, наверное, человеку

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

Эксклюзивное интервью для



лучше выбрать другую профессию. Конечно, нельзя снимать ответственность с руководителей отделов. Они как заинтересованные стороны, да и в целом как лояльные сотрудники, настроенные на эффективное сотрудничество, тоже должны идти навстречу сотрудникам отдела персонала, помогать им работать над своей же задачей.

### **ТТ** Адаптация нового сотрудника — задача HR или руководителя отдела?

— Бытует мнение, что нельзя адаптировать, можно только адаптироваться. Отчасти соглашусь с этим высказыванием, т.к. без желания и стремления как можно быстрее вникнуть в работу и освоиться самого новичка ни HR, ни руководитель отдела его не адаптируют. Поэтому,

думаю, что не адаптация, а помощь, содействие в адаптации новому сотруднику — это совместная задача отдела персонала, руководителя отдела и наставника, если он не является руководителем. На отделе персонала при этом остаются общие адаптационные мероприятия — такие, как знакомство новичка с историей компании, с организационной структурой, если штат компании небольшой, то со всеми уже работающими сотрудниками, с какими-то гласными/не гласными правилами и традициями. Задача же руководителя и/или наставника — помочь новому коллеге вникнуть в профессиональные процессы и компетенции, т.е. выполнять свои непосредственные обязанности, а также освоиться, стать своим в коллективе подразделения, в котором они работают.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА  
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС  
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,  
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:  
[TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**



# Мы эквилибристы — войти на канат легко — удержаться сложно

Сергей Оселедько

Notamedia

**И** Два слова о вашей компании...

**-К**омпания Notamedia, одним из топ-менеджеров которой я являюсь, занимается разработкой, консалтингом и системной интеграцией в сфере Интернета. Мы делаем веб-сайты, порталы, интранет-системы, автоматизируем бизнес-процессы. Основные наши клиенты — это крупные компании, медиа, государственные органы власти.

**И** Трудно представить себе более привлекательную среду. Наверное, многие хотят на этом рынке снять сливки?

— Недавно вышло исследование «Экономика Рунета», где объем рынка веб-разработок оценивается приблизительно в 25 млрд рублей, на нем работают от 3 до 5 тысяч компаний. Порог входа на этот рынок очень невелик: достаточно одного–двух сотрудников с компьютером, и уже можно что-то изобретать и разрабатывать.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## **УП** Конкуренция — двигатель экономики. С кем и за кого ваша компания конкурирует?

— С кем мы конкурируем? Если называть поименно, то есть три неплохих отраслевых рейтинга агентств Tagline, CMS Magazine и Ruward, где можно посмотреть первую сотню компаний-лидеров веб-разработки. Мы конкурируем с компаниями из первой двадцатки. Наши клиенты — компании среднего и крупного бизнеса, которые заинтересованы во внедрении и развитии IT-проектов.

## **УП** Что для вас конкуренция — угроза, вызов или вы вообще ее не замечаете и просто работаете?

— И то, и другое, и третье. Это всегда некий challenge, вызов. Чаще всего наши услуги заказывают на открытых тендерах, конкурсах. В борьбе за крупного заказчика в каждом тендере участвуют не меньше пяти-шести компаний. Клиенты сейчас очень любят устраивать разного рода творческие конкурсы, просят участников показать степень своего понимания креативности задачи.

Конкуренция требует очень сильно вкладываться в продажу своих услуг. Например, интранет-система. Это не продажа пакета молока в магазине. Такая система стоит значительных денег, поэтому люди долго принимают решение. По опыту нашей компании, с момента начала переговоров до заключения сделки проходит в среднем три с половиной

месяца. Решение принимается с учетом очень большого количества факторов.

Конкуренция — это всегда давление. Это всегда некоторая оглядка на то, соответствует ли наша цена качеству, эффективна ли наша подача, насколько профессиональна наша команда по сравнению с командами конкурентов.

Если это угроза, то в незначительной степени, поскольку рынок позволяет чувствовать себя уверенно. У нас достаточно большое количество обращений клиентов.

## **УП** Когда приходит известная компания и предлагает продукт по цене малоизвестной компании, понятно, что ей отдадут предпочтение... Для кого-то важна цена, для кого-то другие критерии. Как вы вкладываетесь в имидж?

— Мы продаем экспертизу, профессиональные услуги. Поэтому основной инструмент формирования нашего имиджа — это экспертная работа. Это систематическая работа на конференциях, в ассоциациях, на различного рода обучающих программах, участие в рейтингах, экспертный пиар. Мы не даем имиджевой рекламы и не занимаемся брендингом в его классическом понимании. Это, скорее, работа по донесению различными способами нашей экспертизы до потенциальных клиентов и до отрасли в целом.

Зачем нужно доносить нашу экспер-





тизу до отрасли? Затем, что часть рейтингов, по которым клиент выбирает подрядчика или пул потенциальных подрядчиков для того, чтобы пригласить их в тендер, построены, в том числе по отраслевому принципу, когда агентство голосует за агентство.

Мы пытаемся сформировать имидж «Ноты» как действительно профессиональной команды. Основные направления у нас возглавляют звезды своего бизнеса. Эти люди постоянно активно участвуют в жизни рынка. Например, Алексей Бородкин, наш директор по продукту, вместе с другими агентствами формирует отраслевой «золотой» стандарт проектной документации в своей сфере.

Какие-то медийные вещи... это не только статьи. Я, например, имею честь вести профессиональную программу, посвященную Интернету, на радиостанции «Эхо Москвы», выступая в качестве эксперта в классическом медиа.

**И** Эйчары рассказывают, что в крупных компаниях, когда кандидат на топ-позицию идет на собеседование, сотрудник отправляется на стоянку и фотографирует его машину снаружи и внутри. Что клиенты «фотографируют» у вас? На что они обращают внимание?

— В трех случаях из четырех клиент не приходит к нам в офис, а вызывает к себе. Если кто-то хочет посмотреть на нас «живьем» — у нас достаточный уро-

вень и офиса, и кофе, который мы предлагаем. В этом отношении мы чувствуем себя стабильно и уверенно.

На что смотрит клиент, кроме цены? Он не может посмотреть на качество, потому что продукта еще нет — каждый продукт уникален. Он смотрит на подтверждение деловой репутации: на портфолио, на отзывы предыдущих клиентов, на какие-то репутационные вещи, которые есть в сети. Он смотрит на команду, пытается оценить, понимают ли люди друг друга. Он оценивает степень вовлеченности и заинтересованности команды в своем проекте, потому что именно это порождает доверие. Он хочет увидеть нашу мотивацию.

Выбор — это всегда продукт доверия клиента заказчику. Соответственно, основными факторами являются цена, деловая репутация и наше желание этот проект сделать.

**И** Как клиенты узнают о вашей репутации?

— Что бы мы ни говорили, основной источник информации клиентов — это «сарафанное радио». «Сарафанное радио» предполагает, что отзыв был получен из первых уст. Во многих случаях люди к нам приходят по рекомендации других клиентов.

В тендерах мы доказываем свою репутацию демонстрацией портфолио, рас-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



печатанными отзывами, выполненными проектами и результатами работы. Когда продаешь проект, ты имеешь дело не с эйчаром, а либо с айтишником, либо с маркетологом. Психологии здесь не так много, как в сфере HR, хотя, принимая на работу сотрудников, я сам регулярно звоню предыдущим работодателям.

**УП** Если потенциальный заказчик задаст вашему клиенту вопрос: «А вы бы заказали в Notamedia еще раз?»

— Отличный вопрос. Мне хочется верить, что большая часть наших клиентов ответит на этот вопрос утвердительно.

**УП** Парадоксально, но факт: конкурентная борьба иногда приводит к снижению качества продукта. На вашем рынке это может быть? Что делать в таком случае?

— Это не наш случай, поскольку мы работаем в премиум-сегменте и не делаем массовых, шаблонных продуктов. В нашем случае конкуренция не может влиять на качество, поскольку понятие качества в веб-разработке специфично. Когда мы имеем дело с товаром, всем понятно, что такое качество. Когда мы имеем дело с услугой, со стороны клиента всегда есть некие ожидания, а качество — наше соответствие или несоответствие этим ожиданиям. В стартапах даже есть такой термин — MVP — «минимально допустимое качество», допустимая ценность для того, чтобы запустить продукт.

Перфекционизм в сфере IT при разработке и запуске проекта даже вреден. Самые успешные проекты обычно запускаются в состоянии «фанерного самолета» — лишь бы летело. По ходу мы доделываем продукт, проверяем какие-то гипотезы о полезности того или иного функционала, узнавая это уже непосредственно у «живых» пользователей. Идеи витают в воздухе, и, если какая-то из них пришла в голову, ее нужно скорее реализовывать и проверять на целевой аудитории. Здесь действуют немного другие законы, поэтому я бы не сказал, что конкуренция в нашем случае имеет непосредственное отношение к качеству. К цене — да. К рискам, связанным с усилиями, которые мы прилагаем на этапе продажи, — да. Но с качеством дело обстоит несколько иначе...

**УП** Но Стив Джобс известен как перфекционист...

— В Apple в первую очередь делают товар, причем товар культовый — айфон. У них перфекционизм не в последнюю очередь связан с дизайном: айфон должен прежде всего выглядеть безупречно с точки зрения стиля. В первых версиях даже не было режима копирования и вставки текста. Это другой сегмент, другой рынок, другие законы. Чтобы выиграть ценовую конкуренцию, мы должны чем-то жертвовать, чтобы сделать продукт дешевле: например, вместо металла ставить пластик, вместо сапфирового стекла — стекло подешевле и так далее...



Оказывая услуги, мы решаем задачи клиента. А у клиента разные задачи. Например, если мы делаем какой-то большой проект, есть смысл делать его не целиком, доведя до состояния совершенства, а поэтапно, выпуская какими-то порциями, добавляя функциональность и проверяя так называемые гибкие методологии в разработке. При каждом следующем шаге мы имеем возможность адаптироваться к изменяющимся требованиям.

**И** Большинство издательств пользуется программами верстки, которые стоят тысячу долларов. Но еще лет двадцать назад на рынке я столкнулся с программами из Англии, Бразилии, ЮАР, которые стоили \$30 тысяч. Есть программы для телевидения, которые стоят миллионы долларов. Я пользуюсь обычной программой за тысячу долларов, которую освоил в свое время самостоятельно буквально за час. Но программы для верстки за \$30 тысяч используют крупные издательства. Насколько они лучше?

— Для начала отметим, что эти программы все-таки товар, а не услуга. Чем руководствуются люди, устанавливая цену на свои продукты, тем более в узкой сфере издательского или видео-производства? Поскольку я не пользователь этих систем, мне сложно сравнивать их функционал. Мне сложно оценить эффективность инвестиций в разработку такого сложного продукта, как система для телевизионного и видео-продакшна. Для

этого нужно знать, сколько миллионов долларов туда было вложено и сколько потенциальных клиентов у этой системы. Когда мы делаем массовый продукт, мы понимаем, что даже если мы вложили \$10 млн в разработку, но у нас 10 млн пользователей, достаточно установить цену в \$2 и мы имеем 100%-ую маржинальность. На узкопрофессиональном рынке другие законы. Если мы затратили \$10 млн на разработку системы и у нас ее купят только 10 крупных телеканалов, то понятно, что нужно продавать ее по \$10 млн.

Наше ценообразование — это перевод зарплат в часы. У нас в этом смысле более прозрачная история.

**И** На рынке около 70 дорогих программ для верстки. Они «растут» из того, что какое-то крупное издательство наняло команду программистов для создания этой программы, а потом пытается продавать ее на открытом рынке.

— Вопрос ценообразования — ключевой вопрос маркетинга. Как установить оптимальную цену на продукт — вопрос на грани искусства. Для этого рисуют кривые спроса и предложения, анализируют жизненный цикл продукта... Для ранних последователей устанавливают более высокую цену, когда жизненный цикл продукта идет на спад, пытаются использовать различные программы снижения стоимости, чтобы все больше и больше «подгрести» аудиторию, вы-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



пускают премиальные версии продукта... То есть это искусство, здесь нет никакой «серебряной пули», а работает, скорее всего, какая-то мощная теория и метод проб и ошибок.

### **УП** Как вы изучаете конкурентов?

— На нашем рынке есть несколько специализированных компаний, которые могут провести заказное исследование конкурентов. Как обычно это делается? Реальный клиент, которому нужен реальный интернет-проект, выбирает 20 компаний, в адрес которых он делает запрос, собирает с них предложения, проводит встречи и так далее. Все это делается с участием представителя компании-консультанта. Этот консультант проводит скоринг всех компаний на разных этапах вовлеченности в этот проект, оценивая их по некоторому, заранее согласованному с нами, набору критериев. В конце мы получаем масштабное исследование, где видим сильные и слабые стороны каждого из наших конкурентов в разрезе этой конкретной сделки. И мы имеем возможность прояснить или внедрить самое интересное, самое «вкусное» и потенциально полезное. Когда в этом году такое исследование проводилось в нашей компании, мы много нового узнали о себе.

Такого рода истории для масштабных исследований отдаются на аутсорсинг.

Кроме того, на нашем рынке кадры мигрируют, поэтому мы общаемся с людь-

ми, которые приходят из других компаний: как у них там, что... Плюс есть еще такая замечательная тема, как социальные сети и мониторинг активности компаний. Мы подписаны на аккаунты всех наших значимых конкурентов во всех социальных сетях. Они все «в друзьях», находятся в отдельном поле зрения, и мониторинг проходит в рабочем режиме. Примерно раз в два года заказываем более глубокое исследование. Плюс по итогам участия в тендерах проводим опрос более или менее лояльных клиентов: по какой причине было принято решение в пользу той или другой компании. Не всегда, но в некоторых случаях мы получаем очень хорошую обратную связь.

Наш рецепт таков: профессиональный аутсорсинг услуги («таинственный покупатель» и т. д.), регулярный мониторинг конкурентов в социальных сетях и профессиональных сообществах плюс обратная связь от клиентов.

### **УП** Насколько важна для вас личность лидера компании-конкурента? Изучаете ли вы его стиль управления, харизму?..

— Не могу сказать, что изучаем. Я не профессиональный психолог, я программист по образованию. Какого-то систематического, структурированного исследования никогда не проводил. Какие-то вещи интуитивно видны и понятны.

Личность, конечно, важна, потому что каждая компания, по крайней мере



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





в нашем сегменте, это совершенно четкое отражение личности одного-двух владельцев или топ-менеджеров. Это 100%-ое правило, потому что ключевые решения клиент принимает в непосредственном контакте и общении с этими людьми. Конкретно в нашей компании основные продажи лежат на мне и на моем партнере. Это наша харизма, наше видение, наш стиль, наше понимание и наша мотивация.

**И** Я помню историю с компанией IBM. Когда она обанкротилась, новый директор из первых трех лет пребывания в должности один год провел в воздухе. Он прилетел в компании Siemens и Mercedes и предложил купить компьютеры оптом для всех сотрудников по цене южнокорейских. Таким образом IBM вышла из пике в тот момент...

— В сфере профессиональных услуг личные продажи — это ключевой фактор. Покупают в первую очередь экспертизу топ-менеджеров компании. Когда начинаются какие-то сложности, мы берем ноги в руки и бежим по клиентам.

**И** Модель управления компанией — вы когда-нибудь задумывались над ней или она стихийно складывается?

— Она складывается стихийно, причем регулярно меняется. Целенаправленно внедрять внутри компании систему мотивации, CRM, автоматизацию, разные модели проектного управления и прочие

штуки мы начали примерно с 2011 года. И стабильно каждые полгода или год мы что-то меняем: оргструктуру, ответственность, систему мотивации, принципы, по которым все это строим... Мы постоянно адаптируемся. Рынок технологий очень динамичный, поскольку технологии постоянно меняются.

На рынке огромный дефицит кадров. В сфере IT очень сложно найти профессионалов (не менеджеров, а программистов). Поэтому чаще всего приходится очень долго растить их у себя. «Звезды», которые у нас в компании появились, за редким исключением, это люди, которые росли со средних или младших позиций до самого верха. У меня было много попыток найти «звезд», которые пришли бы и что-то сделали в сфере аккаунт-менеджмента, в сфере продаж и т. д. Но есть только один пример, когда получилось взять с рынка «звезду», которая органично влилась в коллектив. Чаще всего это не получалось.

**И** Как вы предпочитаете проводить перемены: продумываете их и «включаете» или же поэтапно?

— В этом плане хорошо, что у меня есть партнеры. Я очень быстро соображаю. Когда мне в голову приходит идея, она очень быстро обрастает каким-то системным вариантом внедрения. Я даже спать не могу, потому что мне нужно обязательно сразу ее реализовать. Это не всегда хорошо. Иногда получается



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



удачно, иногда не очень. Не всегда первый «подход к снаряду» бывает очень эффективным, потому что идея должна отлежаться. Мои партнеры любят подходить к этому гораздо более спокойно, и я им очень благодарен за то, что они меня уравнивают в этом смысле. Хорошо, когда есть люди, которые могут тебя мягко осадить. Мне 41 год, и уже нужно работать над таким качеством, как терпение.

**УП** Проблемы часто становятся источником будущего роста компании. Компания сталкивается с проблемой — она тонет, не знает, как ее решить, но, решив проблему, обретает второе дыхание. У вас в компании были такие ситуации?

— Я считаю, что никто не прогрессирует по-настоящему, находясь в зоне комфорта. Зона комфорта всегда нас успокаивает, делает самоудовлетворенными, немного ленивыми. Чрезмерно комфортное состояние для бизнеса вредно. Поэтому основные изменения всегда происходят в момент выхода из зоны комфорта.

Что нас выводит из зоны комфорта? Это может быть внешний или внутренний кризис, уход какого-то сотрудника или ключевого клиента или появление на рынке какого-то сильного конкурента. На нашем рынке такое часто бывает: еще год назад не слышали об этих ребятах, а они уже в первой двадцатке рейтинга — и откуда только что берется?!

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА  
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС  
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,  
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:  
[TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**

# Уголовные преступления работников

Уголовные преступления работников можно подразделить на два вида: это преступления работников, совершенные непосредственно на своем рабочем месте, и преступления работников, совершенные в свободное от работы время не на своем рабочем месте.

Для работодателя при выявлении совершенного сотрудником преступления необходимо для себя выяснить, связано ли преступление каким-либо образом с местом его работы и совершено ли оно во время нахождения на рабочем месте или нет. Это все необходимо для того, чтобы в последующем понимать, каким образом строить трудовые отношения с работником.

Так, например, вы являетесь работодателем и ваш сотрудник совершил хищение по месту работы (в том числе мелкое) чужого имущества, растрату, умышленное его уничтожение или повреждение, при этом в качестве чужого имущества следует расценивать любое имущество, не принадлежащее данному работнику, в частности, имущество, принадлежащее работодателю, другим работникам, а также лицам, не являющимся работниками данной организации. В этом случае, как бы вам ни хотелось, не спешите

увольнять такого сотрудника, поскольку хоть Трудовым кодексом РФ четко установлено право работодателя в такой ситуации расторгнуть трудовой договор по своей инициативе, но при этом увольнение может иметь место только в случае, установленном вступившим в законную силу приговором суда или постановлением судьи, органа, должностного лица, уполномоченных рассматривать дела об административных правонарушениях. Для того, чтобы у работодателя был на руках приговор или постановление судьи, орга-

на, должностного лица, ему необходимо предпринять ряд действий, направленных на привлечение сотрудника к уголовной ответственности, поскольку если работодатель не будет со своей стороны предпринимать никаких действий, то сотрудник не будет привлечен к уголовной ответственности, а, следовательно, и увольнение его не сможет состояться.

Итак, рассмотрим вопрос о том, что необходимо предпринять работодателю, и как он может себя защитить в период расследования дела и рассмотрения его в суде до вступления в законную силу приговора суда. В первую очередь необходимо провести беседу с сотрудником, совершившим противоправное действие в отношении вашей организации, указать ему на тот факт, что вы как работодатель осведомлены о случившемся и у вас имеются доказательства его вины (доказательством вины могут служить, например: подписи работника на соответствующих документах, фото/видео материалы, зафиксировавшие его противоправные действия; показания свидетелей, причем это могут быть как сотрудники, так и не работники вашей организации). Далее необходимо предупредить сотрудника о мерах, которые вы можете предпринять в отношении его противоправных действий (под мерой в данном случае понимается написание заявления в соответствующие органы о совершении им противоправных действий в отношении вашей организации). Если сотрудником был причинен вред вашей организации, выраженный

в денежном эквиваленте или в товарах, то вы имеете полное право требовать от него возмещения причиненного вам материального вреда. На этой стадии, если сотрудник идет на контакт с руководством организации, все может быть решено мирным путем, не прибегая к помощи соответствующих органов. Далее фиксируется факт возмещения материального вреда причиненного организации, и обычно в таких случаях работник сам пишет заявление об увольнении по собственному желанию. Однако такое происходит не всегда, и зачастую работодатель сталкивается с проблемой в виде отказа работника от своей вины и, соответственно, отказа в возмещении материального вреда. В этом случае руководитель организации или его доверенное лицо подает заявление о совершении в отношении его организации противоправных действий в соответствующие органы, при этом желательно к заявлению приложить все имеющиеся у вас доказательства относительно лица, которого вы считаете виновным в совершении таких действий. После принятия вашего заявления к рассмотрению возможно несколько вариантов развития событий в отношении вашего сотрудника, в том случае если следователь или дознаватель придет к выводу о причастности вашего сотрудника к совершению преступления:

— будет вынесено постановление о применении в отношении последнего меры пресечения в виде домашнего ареста или заключения под стражу, ваш со-



трудник будет находиться под стражей на срок, установленный судом, или под домашним арестом и, соответственно, не сможет являться на свое рабочее место. Данный срок судом может быть продлен или же в последствии к вашему сотруднику может применена иная мера пресечения, не связанная с заключением под стражу;

— к нему может быть также применена мера пресечения в виде подписки о невыезде.

В случае если ваш сотрудник будет находиться под стражей или к нему будет применена мера пресечения в виде домашнего ареста, то он чисто физически не сможет присутствовать на рабочем месте и выполнять свои служебные обязанности, однако даже при этих обстоятельствах вы не можете уволить такого сотрудника, поскольку это не будет считаться прогулом без уважительных причин в соответствии с п. «а» ч.6 ст.81 ТК РФ. При этом зарплата на время следствия лишённому свободы сотруднику не выплачивается, так как в соответствии со ст. 129 ТК РФ заработная плата — это вознаграждение за труд, а поскольку работник отсутствует на работе, то и нет оснований для выплаты ему заработной платы, премий и других вознаграждений.

В случае если ваш сотрудник будет находиться под подпиской о невыезде и захочет продолжить выполнение своих служебных обязанностей, вы как рабо-

тодатель никак не сможете этому воспрепятствовать, естественно в том случае, если он исполняет свои обязанности надлежащим образом (без прогулов). В этом случае вам просто придется ждать разрешения дела и вынесения приговора в отношении вашего сотрудника. При этом все выплаты, положенные такому сотруднику, вы обязаны осуществлять в полном объеме согласно его должностному регламенту. Также работодатель может ходатайствовать о временном отстранении его сотрудника от должности. Так, в соответствии со ст.114 УПК РФ при необходимости временного отстранения от должности подозреваемого или обвиняемого следователь с согласия руководителя следственного органа, а также дознаватель с согласия прокурора возбуждает перед судом по месту производства предварительного расследования соответствующее ходатайство. В течение 48 часов с момента поступления ходатайства судья выносит постановление о временном отстранении подозреваемого или обвиняемого от должности или об отказе в этом. Постановление о временном отстранении подозреваемого или обвиняемого от должности направляется по месту его работы. Временное отстранение подозреваемого или обвиняемого от должности отменяется на основании постановления дознавателя, следователя, когда в применении этой меры отпадает необходимость.

Далее, если ваш сотрудник будет впоследствии будет осужден к реальному от-

бытию наказания в местах лишения свободы, то необходимо будет дождаться, когда приговор вступит в законную силу, что происходит не сразу после оглашения приговора, а в соответствии с ч.1 ст. 389.4 УПК РФ, в течение 10 суток со дня постановления приговора или вынесения иного решения суда, а осужденным, содержащимся под стражей, — в тот же срок со дня вручения ему копий приговора, определения, постановления может быть подана апелляционная жалоба на приговор суда, если такая жалоба не подана, то через (?????) суток приговор вступает в законную силу. Далее вам как работодателю необходимо получить данный приговор на руки для того, чтобы у вас были основания для увольнения сотрудника. Это сделать достаточно просто: если вы признаны потерпевшим по уголовному делу, то вам обязаны его вручить на руки или же направить почтой. Только после того как вы получите приговор суда с отметкой о вступлении его в законную силу, вы можете уволить своего сотрудника по п. 4 ст. 83 ТК РФ, которая гласит, что можно прекратить трудовой договор, если работника осудили к наказанию, которое исключает продолжение прежней работы в соответствии с приговором суда, вступившим в законную силу. В этом случае вступление в законную силу приговора суда о назначении наказания в виде лишения свободы и есть основание для увольнения сотрудника. Вы вносите в трудовую книжку сотрудника запись об увольнении по п. 4 ст. 83 ТК РФ, тут важно отметить, что датой увольнения будет

дата заключения работника под стражу, так как период нахождения работника под стражей засчитывается в срок отбывания наказания. В определенных случаях, если это предусмотрено соответствующей статьей УК РФ, приговор суда может исключать возможность для продолжения работы, в этом случае работодатель обязан уволить сотрудника. Однако есть и другие виды наказаний, которые накладывает суд: например, штраф, исправительные работы, и тут уже вопрос продолжения сотрудничества будет решаться непосредственно самим работодателем. При этом все положенные выплаты — такие, как неиспользованные отпуска, положенные премии и прочие полагающиеся работнику суммы должны быть выплачены. Все выплаты необходимо делать в день увольнения, которым считается последний рабочий день. Если же работник не работал в день увольнения, то выплачивать положенные ему суммы нужно не позднее следующего дня после того, как он обратился с требованием о получении денег. При этом работодателю важно понимать, что законом не установлена форма требования, и работник может затребовать свои деньги даже устно. В том случае, если работодатель и сотрудник не находят общего языка касательно выплат, то работодателю необходимо выплатить неоспариваемую сумму (к примеру, это касается споров о премии, работодатель выплачивает положенную сотруднику заработную плату за отработанное время, а остальные вопросы решают в установленном законом порядке). При этом ра-

ботодателю важно знать, что он не имеет права удерживать какие-либо суммы из вышеописанных выплат в счета возмещения материального вреда, причиненного преступлением. Если организации причинен материальный вред преступлением, то на любом этапе производства по делу, либо в ходе следствия, либо в ходе рассмотрения уголовного дела в суде, руководитель организации, он же потерпевший, имеет право подать гражданский иск о взыскании материального вреда, причиненного преступлением. Данный иск будет рассмотрен судом при вынесении приговора обвиняемому. В случае если по каким-либо причинам гражданский иск не был подан в указанное время, то организация, которая признана потерпевшей стороной, имеет право подать соответствующий иск в рамках гражданского судопроизводства, приложив при этом к иску вступивший в законную силу приговор суда.

Если мы рассмотрим судебную практику по данному вопросу, то увидим, например, случаи обращения работников с исковыми заявлениями в суд к работодателю о компенсации морального вреда, взыскании материального ущерба и зачета периода времени отбытия им наказания в трудовой стаж. Так истец обратился в суд с иском к Совету Отарского сельского поселения Мамадышского муниципального района Республики Татарстан о компенсации морального вреда, взыскании материального ущерба и зачета периода времени в трудовой стаж, указав,

что с ДД.ММ.ГГГГ был зарегистрирован избранным главой, руководителем исполкома и депутатом сельского поселения по проведенным выборам, о чем сделана запись в его трудовой книге. Приговором суда он был признан виновным в совершении преступления, предусмотренного частью 4 ст.292 УК РФ, приговор вступил в законную силу. После вступления приговора суда в законную силу решения о прекращении его полномочий как главы муниципального образования и как депутата приняты не были. Указанные обстоятельства вносили неопределенность в его статус. Он постоянно находился в стрессовой ситуации ввиду того, что в трудовую книжку были внесены неверные сведения, которые постоянно отменялись. Не смог устроиться на работу, что отразилось на его здоровье, он стал онкобольным, пережил две операции, стал инвалидом группы. Считает, что его здоровью нанесен урон. По вопросу компенсации морального и материального вреда обратился в Совет Отарского сельского поселения с просьбой сделать расчет возможной заработной платы, в чем ему было отказано. Выдали справку о том, что за последние 3 месяца работы среднемесячная заработная плата составляла 17079 рублей 17 копеек. В связи с чем истец просит взыскать с ответчика в счет материального ущерба 1 240 000 рублей. Просит взыскать с Отарского сельского поселения вышеназванную сумму в качестве компенсации материального и морального вреда, нанесенного вследствие неправомерных действий, связанных с увольнени-

ем. Также просит зачесть вышеназванный период в трудовой стаж. Суд же, рассмотрев материалы дела, пришел к выводу, что в судебном заседании истцом не было предоставлено достаточных относимых и допустимых доказательств, подтверждающих причинение ему морального вреда и материального ущерба действиями ответчика. Иные доказательства суду не представлены. С учетом всех обстоятельств дела суд также приходит к выводу об отсутствии правовых оснований для удовлетворения иска в части зачета спорного периода в трудовой стаж. В связи с чем в удовлетворении искового заявления истца к Совету Отарского сельского поселения Мамадышского муниципально-го района РТ о компенсации морального вреда, взыскании материального ущерба и зачета спорного периода в трудовой стаж было отказано (Решение Мамадышского районного суда Республики Татарстан от 04 октября 2016 года). Полагаю, суд правомерно отказал истцу в удовлетворении искового заявления, поскольку Постановлением Пленума Верховного Суда РФ разъяснено, что под моральным

вредом понимаются нравственные или физические страдания, причиненные действиями (бездействием), посягающими на принадлежащие гражданину от рождения или в силу закона нематериальные блага (жизнь, здоровье, достоинство личности, деловая репутация, неприкосновенность частной жизни, личная и семейная тайна и т.п.) или нарушающими его личные неимущественные права (право на пользование своим именем, право авторства и другие неимущественные права в соответствии с законами об охране прав на результаты интеллектуальной деятельности) либо нарушающими имущественные права гражданина. Из существа иска не усматривается причинно-следственной связи между осуждением истца к отбытию наказания, его отстранением от должности и его болезни. Так как в соответствии с п.4 ст. 83 ТК РФ основанием для прекращения трудового договора может быть осуждение работника к наказанию, исключающему продолжение прежней работы, в соответствии с приговором суда, вступившим в законную силу, то истец правомерно был освобожден от занимаемой должности.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА  
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС  
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,  
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:  
[TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**



# Аресты бизнесменов уходят в прошлое...

Ведение собственного бизнеса при любых обстоятельствах это мероприятие рискованное, даже несмотря на то, что сам бизнес может быть небольшой и бизнесмен имеет необходимый опыт в соответствующей сфере.

Сегодня, как говорится, «ты на коне», а завтра изменились обстоятельства, и почва может уйти из-под ног.

Что же может случиться? Да все что угодно!



**Владимир  
Алистархов**

Наступит очередной экономический кризис, подставит партнер по бизнесу, будут допущены ошибки в налоговом или бухгалтерском учете и т.д.

В результате компетентные органы могут усмотреть, и это их работа, в действиях любого бизнесмена признаки составов преступлений, предусмотренных действующим Уголовным кодексом РФ.

Вот после этого у бизнесмена начнутся настоящие проблемы. Его могут шантажировать перспективой возбуждения уголовного дела, и если бизнесмен

упирается, например, не дает взятку, то дело может быть возбуждено.

Соответственно, после возбуждения уголовного дела следственные органы обращаются в суды с тем, чтобы арестовать бизнесменов, аргументируя это разными причинами, начиная с банальных «может скрывается от следствия» или «вывести капиталы за рубеж».

Статья 97 Уголовного кодекса РФ содержит все основания для меры пресечения в виде ареста, в том числе мера пресечения в виде ареста может быть избрана, если бизнесмен каким-либо образом может воспрепятствовать производству по уголовному делу.

То есть у следствия всегда найдутся идеи, каким образом бизнесмен может помешать производству по делу, а суд может принять это за чистую монету.

Является ли такая практика правильной и помогает ли она российской экономике развиваться?

Наверное, у каждого найдется свое мнение на этот счет, но однозначно можно сказать о том, что бизнес намного трудней вести или вообще его начинать, если изначально знаешь о перспективе возможного ареста в будущем.

Вероятно, именно этими мыслями руководствовался Верховный суд РФ, предложивший запретить заключать под

стражу подозреваемых по ряду экономических преступлений.

В том числе суд указал, что Уголовно-процессуальным кодексом РФ установлен запрет на арест бизнесменов за незаконное предпринимательство, незаконную банковскую деятельность, легализацию денежных средств, незаконное получение кредита, злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности, ограничение конкуренции и за другие преступления.

Более того, Верховный суд РФ указал на то, что в случае совершения бизнесменами мошенничества, присвоения и растраты, причинения имущественного ущерба путем обмана или злоупотребления доверием, они также не могут быть арестованы, если преступления совершены в сфере предпринимательства.

Так что же изменится после предложения Верховного суда РФ? Пойдет ли это на пользу бизнесу или российской экономике? Или, наоборот, количество экономических преступлений вырастет, ситуация в экономике ухудшится и наступят другие негативные последствия?

#### О МИНУСАХ И ПЛЮСАХ

Прежде всего хотелось бы отметить то, что российские власти уже пытались навести порядок в бизнесе путем ужесточения ответственности за экономиче-

ские преступления, но данный метод не привел к желаемым результатам.

С одной стороны, органы полиции слишком много получили возможностей для того, чтобы преследовать бизнесменов, в том числе арестовывать за экономические преступления на основании ст. 97, 98 УПК РФ.

С другой стороны, сами бизнесмены с тем, чтобы избежать уголовного преследования и преждевременного ареста, уводили бизнес в тень тем или иным образом и старались вовремя выехать за пределы России.

Что дает такой подход российской экономике?

Ничего, кроме того, что данный подход приносит вред, и результат налицо, если посмотреть на объемы теневого бизнеса в России.

Кроме вреда самому бизнесу, право арестовывать за экономические преступления непомерно увеличивает количество «оборотней в погонах», что в целом делает условия ведения бизнеса в России неприемлемыми.

Арестовать бизнесмена — это, по сути, значит уничтожить его бизнес.

Ведь как часто бывает, если бизнесмена «закрыли», то в большинстве случаев это значит, что он будет привлечен к уго-

ловной ответственности и получит реальный срок по приговору суда.

Появляется вопрос, а как же презумпция невиновности, которая гарантирована каждому ст. 49 Конституции РФ?

Также следует отметить, что преждевременный арест бизнесмена — это уменьшение налоговых поступлений в казну, увеличение безработных граждан, нервозность других бизнесменов, которые наблюдают за происходящим, делают выводы и потихоньку сворачивают свой бизнес.

#### КАКИЕ ЖЕ ПЛЮСЫ?

Первый плюс от запрета на арест бизнесменов — это доверие российского бизнеса собственному государству, где государство берет бизнес под свою защиту, а не вверяет его в руки преступников в погонах.

Каким же образом это сделать? Конечно же, с помощью высших судебных органов, которые своими разъяснениями и предложениями дадут возможность судам первой инстанции отказывать следственным органам в аресте бизнесменов.

Да, уголовное дело может быть возбуждено, но прежде чем арестовать бизнесмена, будьте добры доказать его вину!

Сейчас же получается, что арестовать

бизнесмена достаточно легко, после чего он попадает на нары, его там «прессуют» различными способами, добиваясь необходимых показаний, а потом остается только доделать дело приговором суда.

О каком ведении бизнеса можно вести речь, когда тебя в любой момент могут кинуть к уголовникам по надуманным причинам.

Другое дело, когда аресты бизнесменов будут запрещены.

Может быть, следствие и упустит часть бизнесменов, которые, по сути, являются преступниками, но в целом можно ждать положительного эффекта, в том числе экономического роста от того, что остав-

шаяся часть добропорядочных бизнесменов спокойно продолжат свою работу.

Нельзя надеяться на максимальное развитие бизнеса без коммерческого риска, но коммерческий риск должен заключаться в экономических показателях от проводимой деятельности, а не в риске быть посаженным в тюрьму.

При таких обстоятельствах, когда бизнес освободится от опекающих органов, сами правоохранительные органы, та часть из них, что шантажирует бизнесменов, наконец-то займется своим делом. Вот вам и второй плюс от запрета арестовывать бизнесменов — улучшение ситуации в сфере безопасности, а также удар по коррупции.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА  
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС  
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,  
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:  
[TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**



Кристоф Баго, Лоранс Баго

# Империя стресса

## Когда стресс превращается в вашего работодателя



Глава 1

### ПОНЯТИЕ СТРЕССА

Хотя слово стресс имеет древнее происхождение, сам концепт сформировался в голове канадского исследователя менее века назад. Может, наших предков он вообще не касался?

*Во время одного блестящего приёма повар узнаёт, что срывается поставка морепродуктов, необходимых для приготовления блюд. Мероприятие, организатором которого он является, соответственно, потерпит крах. Он берёт шпагу и кончает жизнь самоубийством. Речь идёт о знаменитом человеке, и это событие могло бы стать сенсацией телевизионного выпуска новостей... Но действие происходит 24 апреля 1671 года в Шантийи. Имя жертвы — Франсуа Ватель. Праздник финансировал Великий Принц Конде, чтобы вернуть расположение своего государя. Эта смерть надолго запечатлелась в умах людей: её обсуждала вся интеллектуальная элита того века, два века спустя об этом будет рассказывать Александр Дюма, а в 2000 году выйдет фильм, в котором Вателя оживит Жерар Депардьё.*





Таким образом, этот феномен гораздо старше, чем эпоха, в которую это понятие было сформулировано. Можно предположить, что наши предки были скорее всего озадачены поиском базовых средств существования. В ту эпоху их жизнь зависела в основном от милостей природы, социальные условия были достаточно стабильные, технический прогресс не был таким стремительным. Не стоит также забывать вездесущность смерти, поэтому срочными были вещи, связанные с выживанием, а все остальные заботы отодвигались на второй план.

Со дня смерти повара минуло три века, а людей по-прежнему не оставляет в покое феномен, который сегодня называется стрессом.

Он является причиной глубоких страданий, болезней тела и разума, смертельных случаев, список которых становится настолько длинным, что уже не вспомнить ни лиц, ни имён. Это слово стало настолько привычным, что оно сегодня у всех на устах. Оно употребляется как в положительном, так и в отрицательном смысле: «положительный стресс», «стресс-менеджмент», «всё будет нормально, перестань стрессовать». Поиск Google по запросу слова «стресс» выдаёт более 500 миллионов ссылок, включая варианты использования на разных языках.

Что такое стресс? Какие понятия лежат в основе этого феномена? Какие механизмы в нашем организме приводятся им в действие? На эти вопросы мы ответим в первой главе.

Следующая глава будет посвящена поиску инструментов для измерения его влияния на нашу личную жизнь и жизнь общества.

После этого мы отправимся на поиски причин стресса. В конце этой книги у вас будет возможность измерить уровень вашего стресса или профессионального выгорания (burnout) и найти способы защиты. Несмотря на то, что для нас важно было дать некоторые определения и представить фундаментальные теоретические модели, многочисленные примеры из повседневной жизни помогут этой книге стать практическим инструментом, полезным для всех.

## Стресс и профессиональный стресс

*Молодая певица готовится к своему первому выступлению в оперном театре одного итальянского города. Её родители здесь же, они обнимают её и шепчут на ушко: «Покажи им, что ты лучшее сопрано века!» Она выходит на сцену и чувствует, что её охватывает непреодолимый страх. Сердце колотится, руки становятся влажными и дрожат, в горле комок, взгляд затуманился. Она уверена, что потерпит крах, что не справится. В голове лишь одна мысль — уйти. Она возвращается за кулисы и падает без сил.*

Под стрессом понимается состояние или чувство, возникающее тогда, когда мы понимаем, что ситуация требует от нас больше ресурсов, чем мы можем мобилизовать в личном или социальном аспекте. Оказавшись на сцене, обладательница сопрано отмечает признаки, убеждающие её в том, что она не добьётся успеха. Она теряется и убегает.



Согласно определению Всемирной организации здравоохранения, под профессиональным стрессом понимается совокупность реакций, возникающих у сотрудников в результате столкновения с профессиональными требованиями или с давлением, не соответствующими уровню их знаний или способностей и вызывающими сомнения в возможности справиться с ситуацией. Это определение, таким образом, тесно пересекается с общим определением: стресс возникает тогда, когда требования и нагрузки профессиональной жизни кажутся значительнее, чем наши способности и ресурсы. В контексте же хронического экономического кризиса профессиональное давление усугубляется, так как страх потерять текущее рабочее место прямо пропорционален сложностям поиска нового.



## В начале было слово...

Слово стресс пришло к нам из английского через старый французский и берёт своё начало в латинском *stringere*, основное значение которого «гасить, сжимать, затягивать». В прежние времена это слово использовалось в значении «обуздывать, удерживать» или же «сжиматься, носить печаль» о сердце, а также в более воинственном значении *stricta manu*, иначе говоря, «на кулаках, готовый к битве». История слов — материя загадочная, и даже спустя двадцать веков мы находим эти нюансы как в употреблении слова, так и в последствиях «стресса».

## Потом появились концепции...

В современном значении слово «стресс» и в медицине, и в повседневной речи используется недавно. Начало использования можно связать с трудами Ганса Селье, учёного космополита — канадца венгерского происхождения, получившего образование в Праге.

В 1936 году этот исследователь описал реакцию стресса у подопытных животных. Он вводил крысам различные вещества и констатировал, что, несмотря на разнообразие используемых жидкостей, последствия одинаковы — те же физические проявления у всех крыс и те же симптомы!

Исследования позволили Селье вывести две очень важные концепции: «общего адаптационного синдрома» и дихотомии эустресс и дистресс, 5–7. Общим адаптационным



синдромом называется реакция как человека, так и животного, появляющаяся в ответ на любой неприятный раздражитель. Он позволяет понять механизм запуска стресса. Выделяют три его стадии.

### **1-я стадия — тревога, краткосрочная реакция борьбы или бегства.**

Реакция «борьба или бегство» хорошо известна в животном мире. У наших сородичей она может быть столь же очевидна, как и у той молодой певицы, которая убегает со сцены, но иногда она принимает утончённые, трудно различимые формы. «Борьба» выражается в вербальной или физической агрессии, столь распространённой в городах. «Бегство» наблюдается как в реакциях избегания других людей, так и в поведении людей, употребляющих запрещённые законом вещества, в поведении алкоголиков, фанатов спортзалов, людей, страдающих булимией, переживающих кризисы шопоголизма, людей, часами сидящих в квази-гипнотическом состоянии у экранов компьютера или телевизора. Потребление алкоголя, безраздельное посвящение свободного времени для получения идеальной фигуры, изматывающий контроль за поддержанием правильного питания, безрассудные покупки одежды или гаджетов с риском уйти в минус по банковскому счету, «смакование» экрана, парализующее тело и разум... вот несколько скрытых способов уйти от повседневной жизни и её реалий, отгородиться от текущих проблем.

Примером реакции «бегства» на работе является ситуация, когда вы убеждаете себя в необходимости покорно согласиться с тем, что считаете несправедливым, и избегаете обсуждать её с вашим руководителем. Стратегия борьбы и бегства у человека перестаёт быть краткосрочной, как только она перерастает во вторую фазу — сопротивление.

### **2-я стадия — сопротивление; причина стресса не исчезает, наш организм приспособливается и сопротивляется.**

По мнению французского врача и философа Анри Лабори, губительными для организма последствия стресса становятся тогда, когда реакция бегства или борьбы подавляется. В наши дни это распространённое явление, так как подобные реакции в большинстве случаев являются социально неприемлемыми. Такое подавление действий является причиной патологических последствий стресса.

### **Как адаптироваться социально приемлемым способом?**

Предположим, что вы хорошо потрудились в течение года и считаете, что заслуживаете повышения зарплаты. К вашему удивлению руководитель вам отказывает! Ваши действия?



- Обновите ваше CV и отправьте его конкуренту, таким образом через действие вы уменьшите чувство фрустрации.

- Постарайтесь сдерживать разочарование и гнев, контролировать эмоциональные последствия фрустрации.

Описанные стратегии адаптации (по-английски — coping strategies) поведенческого или психологического свойства позволяют держать под контролем, терпеть, ослаблять или минимизировать последствия стрессовой ситуации. Эти стратегии описаны психологами Сьюзан Фолкман и Ричардом Лазарусом и определены как «разрешение проблемы» и «управление эмоциями».

Если фаза сопротивления затягивается, организм потребляет всё больше и больше собственных ресурсов и истощается.

### **3-я стадия — истощение как следствие продолжения стресса.**

Третья стадия «расписывается в декомпенсации» организма, у которого больше нет доступных ресурсов, чтобы защититься от стрессовой ситуации. Он больше не в состоянии «заниматься компенсацией» для поддержания нормального функционирования. Как следствие, наступают физические расстройства (язва, сердечно-сосудистые заболевания и т. д.) и депрессивное состояние на психологическом уровне.

Перечисленные три фазы (тревога, сопротивление и истощение) описывают универсальную реакцию стресса, таким образом, концепция общего адаптационного синдро-

ма является фундаментальным инструментом. А теперь посмотрим, какие у нас есть ещё инструменты, чтобы ответить на следующие вопросы.

### **Хороший стресс, плохой стресс — где граница?**

Хороший и плохой стресс — это две противоположные реакции, которые, однако, сосуществуют, меняя друг друга. Будь вы спортсменом, в томлении ожидающим старта, артистом, испытывающим страх перед концертом, или бизнесменом, готовящимся к публичному выступлению, вы стоите перед лицом вызова. Если в глубине вы знаете, что всё закончится благополучно, — это «хороший стресс», или «эустресс». Вы достигнете цели и справитесь с вызовом, тем самым получите результат. И, напротив, если вы заблокированы, как та юная певица, то ваша результативность пострадает — это «плохой стресс» или дистресс.

В этой книге рассказывается о второй реакции.





## Стресс или не стресс?

Что склоняет чашу весов в сторону плохого стресса? Можем ли мы избежать его? Для того чтобы ответить, мы можем прибегнуть к теории «когнитивной оценки стресса», предложенной Лазарусом в 1960-х годах.

Когда молодая певица выходит на сцену, она практически мгновенно производит оценку по двум фазам/вопросам.

1-й вопрос: «Является ли ситуация стрессовой?»

2-й вопрос: «Есть ли у меня ресурсы, чтобы с ней справиться?»

Ответы зависят от её опыта и её понимания собственных способностей противостоять факторам стресса. «Понимание» опирается на совокупность сознательных и подсознательных верований, которые у неё есть о ней самой. Последние опираются на всё пережитое с детства, на то, что она могла слышать или чему могла поверить, на то, чему её учили.

Процесс когнитивной оценки, лежащий в основе реакции стресса, протекает очень быстро и по большей части на подсознательном уровне. При «хорошем стрессе» стресс-фактор проживается как вызов, и возникают позитивные эмоции. Если ответы на оба вопроса будут отрицательными, тогда появляются негативные эмоции: беспокойство, если стрессор воспринимается как угроза, или гнев и ярость, если мы предчувствуем поражение.

Модель «когнитивной оценки» полезна тем, что позволяет найти средства борьбы со стрессом. Как было бы правильно для

меня ответить на эти два вопроса? Вот несколько подсказок, которые мы рассмотрим в конце этой книги: что произойдёт, если я буду лучше подготовлен, если общение вокруг будет более эффективным, если я воспользуюсь услугами коуча или даже обращусь за психологической поддержкой?

Именно для этого в когнитивной терапии разработаны подходы, позволяющие подвергать анализу и справляться с негативными и блокирующими мыслями, для умиротворения голосов, которые шепчут нам: «У тебя не получится!» или: «Ты смешон». Это путь, выбранный молодой певицей после провала в Италии.

## Можно ли предвидеть интенсивность реакции стресса?

Официанты-холостяки, живущие в городах, вдали от друзей и семьи, испытывают больший стресс, чем фермеры или сотрудники службы размещения. Что позволяет нам утверждать это? По мнению психолога Роберта Карасека, на интенсивность стресса влияют три фактора: степень психологической нагрузки (уровень требований), уровень автономности (контроль) и наличие социальной поддержки.

Высокий уровень требований, отсутствие самостоятельности (или возможности контролировать рабочий процесс) и недостаток социальной поддержки являются верными индикаторами вероятного высокого уровня стресса.





Эти три фактора могут, тем не менее, компенсировать друг друга: высокий уровень контроля и социальной поддержки способен смягчить последствия высокого уровня требований.

### Набор концепций как набор инструментов

Все следующие теории: общий синдром адаптации, эустресс-дистресс, когнитивная оценка и стратегии адаптации, подавление реакции стресса и модель Карасека — в равной степени являются опорными точками для понимания, анализа и изучения средств управления стрессом и его последствиями. Понимание этих моделей и того, что за ними стоит, — первый шаг на пути управления профессиональным стрессом.

### Внутренние пути протекания стресса

Потенциальной причиной возникновения стресса является стресс-фактор. Это условие или событие, способное спровоцировать реакцию стресса.

Стресс-фактор запускает реакцию тревоги, которая стимулирует зону основания мозга (гипоталамус) на выделение гормонов в железах, расположенных над почками (надпочечники). Эти гормоны — первый «путь», по которому может запуститься реакция стресса.

Гормон, называемый «адреналин», запу-

скает мгновенную реакцию. Он влияет на учащение сердечного ритма (сердцебиения), на увеличение артериального давления и частоту дыхания. При этом зрачки расширяются, кровь, богатая кислородом, обильно орошает мозг, лёгкие и мускулы. Тело готово к борьбе или... к бегству!

Гормон, называемый кортизол, который иногда называется «гормон стресса», участвует в среднесрочных реакциях. Кровь обогащается глюкозой и аминокислотами, благодаря чему организм создаёт запасы энергии и питательных веществ, необходимых для борьбы или бегства. Всё, что не является необходимым для этой реакции, практически блокируется: пищеварение, воспроизводство, равно как и иммунная система.

Совместное действие кортизола и адреналина лежит в основе накопления особого рода воспоминаний, называемых «вспышки-воспоминания» (по-английски: flashbulb memories). Особенность их в том, что они откладываются вместе с яркими деталями,





достаточными для того, чтобы помешать воспроизведению травмирующего опыта. Выгода с точки зрения адаптации очевидна: стоит вам хоть раз, будучи ребёнком, коснуться пальцем нагревательного элемента тостера, воспоминание об испытанной жгучей боли послужит вам вакциной против повторения рискованного опыта. И наоборот, реакция может стать травмирующей, если по неизвестным причинам вы почувствуете дискомфорт в аэропорту, а ваш мозг начнёт реагировать по шаблону «пальца на тостере». И тогда у вас появляется фобия аэропортов.

Особенность гормонов в том, что они попадают в кровоток и таким образом могут оказаться в любом уголке тела. Вот почему реакция стресса через посредничество гормонов влияет на все ваши органы. Этот процесс протекает в автоматическом режиме: как только реакция запущена, вы больше не в состоянии контролировать происходящее.

Для того чтобы завершить описание картины, добавим, что существует ещё неврологический путь распространения, то есть через вашу «автономную» нервную систему, состоящую из систем «симпатической» и «парасимпатической». Эти две системы оказывают обратное направленное воздействие на ваши органы. При реакции стресса в первой включается «симпатическая» система, отвечающая за мобилизацию энергии, и позже — «парасимпатическая», позволяющая восстановить баланс. Для практической оценки уровня стресса измерять уровень гормонов оказалось малоэф-

фективно. Правильнее и проще измерять последствия стресса, например, артериальное давление.

## Нужен рецепт хорошего стресса?

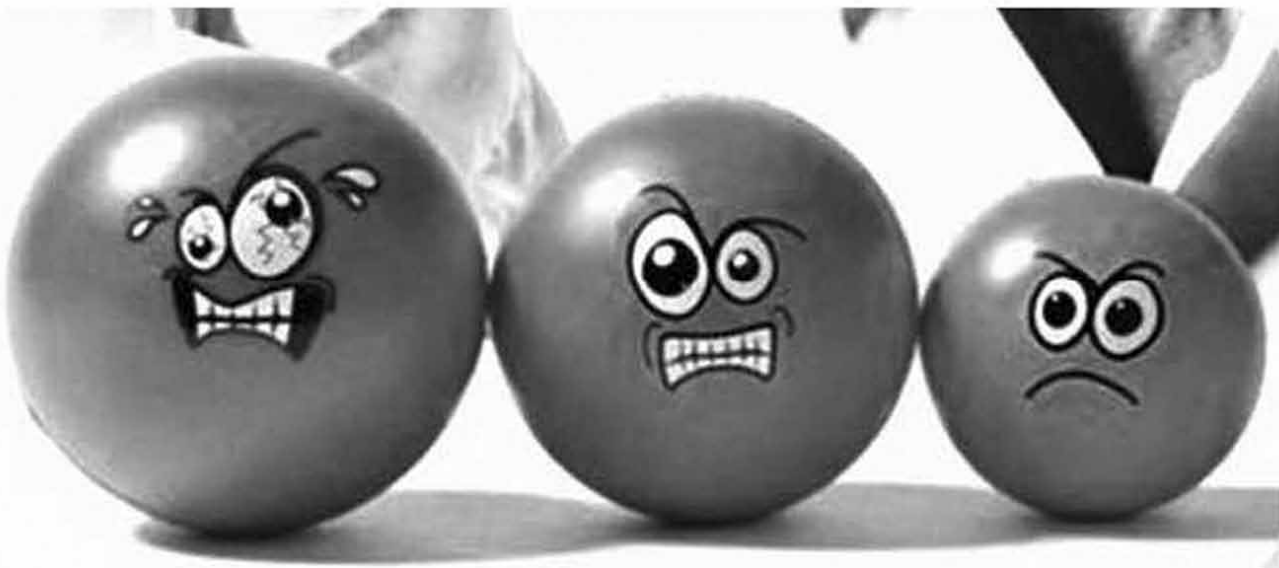
Прежде чем продвигаться дальше по пути исследования негативного стресса, мы попросили двух сотрудников компаний поделиться их рецептами позитивного стресса.

Вот пример личного рецепта эустресса Госпожи Анжелики Р., представителя компании сферы услуг:

– Для меня повседневный стресс, связанный с профессиональной деятельностью, всегда являлся источником успеха и продуктивности. Для этого необходимо наличие следующих параметров: моя способность учиться, наблюдать, действовать; наличие самостоятельности, достаточной для того, чтобы творчески влиять на свою жизнь, и ощущение служения какому-то делу, в котором я выступаю важным для его реализации элементом. В этом случае чувство активной вовлеченности в проект является генератором позитивного стресса.

## Нужен рецепт хорошего стресса?

– Если все эти мотиваторы присутствуют, то каким бы ни было дело или степень ответственности, фактор времени, часто стрессогенный (стресс из-за короткого срока на исполнение), становится, наоборот, сильным стимулятором продуктивности.



– У нашего мозга есть потребность в созидании и познании, чтобы испытывать чувство постоянного обновления и динамики. Это позволяет избежать рутины, скуки и неудовлетворённости, которые способны привести к хандре и депрессии.

– Уровень напряжения считается благоприятным, если он соответствует ситуации и действию.

Поэтому встречается много руководи-

лей, которые считают необходимым оказывать давление на подчинённых, ставя их перед лицом необходимости в короткие сроки добиваться наилучших результатов. Однако они не всегда заботятся о вышеупомянутых мотиваторах, без которых подобное управление рискует привести к обратным результатам и подтолкнуть подчинённого к плохому стрессу.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА  
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС  
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,  
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:  
[TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**

# 10-я, юбилейная, церемония Национальной Деловой Премии «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

пройдет 8 декабря в гостеприимном  
отеле «САВОЙ» (ул.Рождественская).  
Более 150 лучших компаний России  
получат дипломы в номинациях:

- ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ
  - ЛУЧШИЕ РАБОТОДАТЕЛИ
  - ЛУЧШИЕ СЕО
  - ЛУЧШИЕ HRD
- и других.

История премии началась в начале 2000-х годов в рамках исследования кадрового рынка (лучшие сайты и кадровые агентства) методом прямого опроса компаний Москвы.

Идея возникла от обратного – раз компании называют нам своих лучших провайдеров кадровых услуг, то наверняка кадровые агентства смогут немало сказать и о своих клиентах.

Действительно, проводя ежедневно массу собеседований в своих офисах, консультанты агентств постепенно получают очень четкую и достоверную картинку каждой компании, откуда к ним приходят кандидаты (к тому же в агентствах кандидаты более откровенны в своих оценках работодателей).

Итак, основными экспертами Премии стали консультанты кадровых агентств, тренинговых компаний, а позже к ним присоединились юридические и консалтинговые фирмы.

История премии – это некий срез неумолимого роста экономики России, быстрого появления в лидерах роста инновационных компаний, компаний новой экономики – ай-ти, вчера еще никому не известных компаний.

Некоммерческий характер премии дает организаторам возможность не зависеть от внешних факторов и от возможных лауреатов.

Деловая репутация – она просматривается сегодня легко с помощью СМИ, особенно соцсетей. В современном открытом мире практически невозможно скрыть негатив, изображать из себя «белую и пушистую» компанию. Социальная ответственность становится обязательным атрибутом нормальной успешной компании.

Лучшие работодатели – эта номинация стала привычной и весьма ценной для многих компаний.

8 декабря 2016 г.  
отель «Савой»

Итак, ждем гостей и лауреатов 8 декабря.

В программе: вручение дипломов, общение, фуршет.

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



# Перемены ради перемен — основная ошибка

**(Будем считать переменами большие пертурбации в компании — от смены линейки продуктов или модели управления до смены всего персонала.)**

Прошли те времена, когда необходимость перемен диктовалась возрастающей конкуренцией, экономической ситуацией, появлением новых технологий. Теперь перемены напрямую связаны со стремительным изменением информационного пространства, общества, потребителя, мышления и даже логики принятия решений.

Изменения продуктовой линейки, модели управления, инструментов продаж становятся одним из основных бизнес-процессов современных компаний, а постоянное развитие и изменение составляют основу выживания, функционирования и конкуренции.



**Александр Комолов**

**«Абсолют Страхование»**



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

**УИ** «Быстрые и мертвые» — такие компании останутся на рынке, по мнению Стива Джобса. Он фантаст или это далекое будущее? Ведь даже в США полно отсталых и ленивых компаний.

**-С**тив Джобс — не фантаст, а талантливый стратег и менеджер, который понял, что, только постоянно меняясь и находясь на острие новых технологий, предлагая потребителям что-то самое новое, технологичное, уникальное, можно становиться лидером, драйвером и даже законодателем стандартов потребления и диктовать

меняться, не появился еще новый Стив в этих отраслях, который вынудил бы их к стремительным изменениям и показал бы вектор.

**УИ** В вашей отрасли всегда лидировали самые технологичные. Но сегодня добавились и новые парадигмы. Кто может быть уверенным, что он не сойдет с дистанции?

— Я бы не сказал, что в страховании, особенно в России, всегда лидировали самые высокотехнологичные компа-

## КОЛЛЕГИАЛЬНО РАБОТАТЬ С ПЕРЕМЕНАМИ ВСЕГДА ПРОЩЕ И ЭФФЕКТИВНЕЙ, ЧЕМ АВТОРИТАРНО

направления развития, оставаясь номером один.

Я два года жил в Штатах и видел изнутри достаточное число компаний в различных отраслях: есть передовые и высокотехнологичные (электроника, биотехнологии, доткомы); много — вполне традиционных (строительство, сельское хозяйство, транспорт и логистика); достаточное количество — даже несколько архаичных (RealEstate, адвокаты, ритейл и многие другие). Время этих отраслей еще не пришло, и не ленивые они вовсе. Просто не поняли пока, в какую сторону

нии. Пресловутый «административный ресурс», как элемент конкуренции, несколько тормозит развитие. Новые парадигмы, безусловно, есть, как и в любой отрасли: меняются технологии продаж, особенно в розничном страховании, меняется инструментарий для оценки риска и андеррайтинг, меняются скорость и технологии реагирования на страховые события. Новые парадигмы добавляет и регулятор, заставляя компании финансового сектора меняться.

Уверенным, что не сойдет с дистанции, не может быть никто, но шансов

Эксклюзивное интервью для 



больше у тех, кто осознал необходимость перемен. Но уверенность в будущем появится только у лидера, который не будет следовать изменениям и новым парадигмам, а будет их создавать.

### **УП** Стратегия — какую роль отводит ей ваша компания? Как пришлось коррелировать ее в наше быстрое время?

— Год назад в «Абсолют Страховании» была разработана и утверждена новая стратегия развития на три года. Роль стратегии проста: в первом случае она становится основным фундаментом принятия решений, а ее ориентиры — основной линейкой наших достижений, во втором — просто ложится на полку в нашей компании. К счастью, у нас именно первое.

Время не стоит на месте, и наш потребитель меняется достаточно динамично, так же, как и наше окружение. Пространство расширяется, и новые технологии тоже не стоят на месте, но важно также и то, что меняется логика наших клиентов, конкурентов, акционеров, сотрудников. И поэтому уже в этом году мы будем дополнять нашу стратегию с учетом новых возможностей, которые нам открываются, будем отодвигать ее горизонт. Стратегическое планирование имеет смысл строить по скользящему принципу. И не забывать, что стратегию нужно выполнять, а не подгонять ее реализацию под собственные достижения или неудачи.

### **УП** Перемены бывают вынужденные и плановые. Какие компании сегодня, даже из лидеров бизнесов, не любят перемен и всячески их оттягивают?

— В любой компании перемены для кого-то плановые, для кого-то — вынужденные. И я бы не решился делить компании на те, которые любят перемены и которые перемены оттягивают.

Если акционеры, руководство и основная масса среднего менеджмента способны реализовать задуманное в компании достаточно динамично, значит у перемен есть шанс. Если сотрудник понимает, что постоянные инновации, лидерство, инициатива и изменения — единственный путь его личного развития, карьеры и благосостояния, это означает, что он сможет состояться в любой компании.

### **УП** Как преодолеть нежелание перемен внутри себя? Как убедить персонал в неизбежности зоны дискомфорта? Возможно, у вас есть рецепт, как сделать процесс перемен приятным путешествием в будущее?

— Персонал нужно вовлекать в поиск и разработку и стратегии, и тактики. Но заставить проявлять инициативу и лидировать крайне сложно, если конкретный сотрудник не хочет. Именно тогда дискомфортно от перемен, когда сотрудник не участвовал в их планировании, в выборе путей достижения целей или не способен к инициативе и лидерству даже при выполнении своей основной функции. Свое



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

всегда как-то ближе, чем чужое, и к путешествиям в будущее это тоже относится.

**УИ** Продажи — ахиллесова пята российских компаний до сих пор. Почему? У вас есть советы коллегам, как приступить к смене модели продаж? Как сделать продажи комфортными для всех — от клиента до сотрудника сервиса?

— К сожалению, это так, потому что клиент и коммуникации меняются быстрее технологий продаж. На мой взгляд, нужно сделать следующее — приступить,

любой руководитель, который сумеет создать и услышать команду, воспринять и оценить инициативу, вовремя принять решение, чтобы двигаться вперед.

**УИ** У вас есть опыт преодоления сопротивления персонала новой модели управления или чего-то глобального с ломкой привычного?

— Есть опыт и реформирования вместе с сотрудниками и, к сожалению, навязывания необходимости работать по-другому. Все чаще косметические из-

## ОСНОВНОЙ РИСК С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ — НЕ СОБРАТЬ ПОДХОДЯЩУЮ ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЙ КОМАНДУ ИЛИ ПОТЕРЯТЬ ВСЕХ ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ ПО ДОРОГЕ

посмотреть вокруг, осознать новые цели и мотивацию клиентов, новую логику принятия решений, новые способы коммуникации и приступить к разработке модели продаж вместе со всеми сотрудниками.

**УИ** Кого надо ставить во главе процесса перемен? Можно ли оставить прежнего руководителя и при каких оговорках?

— Коллегиально работать с переменами всегда проще и эффективней, чем авторитарно, поэтому с ними справится

менения не подходят, и приходится перестраиваться глобально, т.е. компромиссы между старым и новым возможны не всегда. Хорошо, что есть с кем идти вперед — большая часть моих сотрудников готова меняться!

**УИ** Какие ошибки порой совершают компании, приступая к кардинальным переменам в компании? Что не учитывают при подготовке?

— Перемены ради перемен — навер-

ное, основная ошибка. Нужны четкие SMART-цели, а не просто вектор, который, как впоследствии оказывается, на-

**УП** . Первые признаки успешности перемен? Как их сделать необратимыми? Закрепление успеха перемен — какие моменты здесь важны?

**ОЧЕНЬ ВАЖНО, ИМЕЯ В ВИДУ КАК МИНИМУМ ТРЕХЛЕТНИЙ ГОРИЗОНТ СТРАТЕГИИ, СПРАВЕДЛИВО ВОЗНАГРАЖДАТЬ СОТРУДНИКОВ ПО ФАКТУ ДОСТИЖЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНЫХ ФИНАНСОВЫХ ЦЕЛЕЙ, ОТМЕЧАТЬ ИХ ВКЛАД, УСПЕХИ, ПОДДЕРЖИВАТЬ КАРЬЕРНЫЙ РОСТ И ДЕНЕЖНУЮ МОТИВАЦИЮ**

правлен для каждого в разные стороны. Нужны люди, которые готовы и хотят меняться.

Необходимо максимальное вовлечение большей части руководителей всех уровней.

**УП Жесткие методы или убеждение — кнут или пряник — каковы принципы применения и выбора методов перемен? В каких ситуациях что применять?**

— С моей точки зрения, прошло время жестких методов. Поэтому приходится убеждать, мотивировать и поощрять. Если сотрудник ни к чему не стремится и не способен, то желательно это распознать при приеме на работу, иначе приходится принимать жесткое решение и расставаться.

— Когда способ достижения цели приемлемыми для компании ресурсами найдены, и персонал вовлечен и сконцентрирован на достижении цели — это уже можно считать первым успехом.

Если преобразования не запаздывают по срокам, а сотрудники продолжают генерить наиболее эффективные инструменты преобразований, это закрепление успеха.

Но очень важно, имея в виду как минимум трехлетний горизонт стратегии, справедливо вознаграждать сотрудников по факту достижения промежуточных финансовых целей, отмечать их вклад, успехи, поддерживать карьерный рост и денежную мотивацию.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

**TP** Nokia обула Европу в резиновые сапоги, а потом вдруг ринулась в телефоны, HP из фабрики принтеров стала лидером ряда софтов (ERP). И многие фирмы так же, но мы не помним тысячи, которые исчезли от таких перемен. Как оценивать риски таких перемен? Кому улыбается удача?

— Это называется openminded. Возможностей добиться успеха и заработать много в разных отраслях.

Ноу-хау Nokia и HP не только в областях их компетенций, но и в самом поиске, принятии решений и в управлении изменениями.

Риски оценивать, безусловно, нужно, но не стоит на них заикливаться и в результате бояться что-либо изменить, внедрить или предпринять. Основной риск с финансовой точки зрения — это потратить слишком много времени и ресурсов,

но так и не достигнуть цели. Основной риск с точки зрения управления персоналом — не собрать подходящую для изменений команду или потерять всех единомышленников по дороге.

**TP** Тылы — что это есть в период перемен? Насколько они важны? В чем выражаются? Как не сделать их гириями на ногах?

— Очень много места в этом интервью я уделил персоналу и команде, но это не совсем тылы в моем понимании. Задача тылов — это поддерживать, верить, давать необходимые ресурсы. Для нас — это наши акционеры и клиенты, которые приносят прибыль и операционные средства.

Наша задача — сохранить и вкладывать в приносящие прибыль и капитализацию изменения.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА  
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС  
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,  
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:  
TP@TOP-PERSONAL.RU**



## Дон Йоманс



**Дон Йоманс** — глава Программы NASA (Near Earth Object Program at JPL) по исследованию околоземных объектов. В 90-х годах проводил регулярные наблюдения. На тот момент впервые в истории огромный объект — астероид — с высокой скоростью — 35 километров в секунду, подходил фантастически близко к Земле, а именно, на расстояние около 27 680 километров. Известно, что среднее расстояние от Земли до Луны составляет 384 403 км, следовательно, по расчетам ученых, астероид размером около 700 метров будет в десять раз ближе к Земле, чем Луна. Но точное направление движения объекта ученые не могли определить, тем не менее астрономы считали, что столкновение с нашей планетой маловероятны, хотя такую вероятность не исключали, заметив, что если астероид все же столкнется с Землей, то,

учитывая его размеры, он способен принести колоссальные разрушения. Исходя из этих данных многие жители планеты Земля, ссылаясь на календарь древних майя, считали, что 21 декабря 2012 года наступит конец света. Однако главный научный сотрудник НАСА Дон Йоманс в 2012 году по поводу «конца света» заметил: «Их календарь не заканчивается 21 декабря 2012 года, это только конец цикла и начало нового. Это так же, как у нас 31 декабря, когда наш календарь подходит к концу, а новый календарь начинается с 1 января». Йоманс еще дал разъяснение о таких явлениях, как солнечные вспышки, подтвердив их существование, и заметил, что недавно разразились две массивные солнечные вспышки, которые посылали в космос всплески солнечной радиации, и, как считают ученые, — это нормальный 11-летний цикл солнечной активности. В итоге астрономы заявили, что солнечные вспышки, точнее их радиация, могут повредить только орбитальным спутникам, но для здоровья жителей Земли не опасны.

За свою деятельность в NASA в области исследования околоземных объектов Дон Йоманс, по данным американского журнала Time, внесен в ежегодный список «Топ 100 самых влиятельных людей мира» в категорию «Первооткрыватели».

Модератор рубрики Абол Римма

Журнал



2016 г.